

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Diplomová práce

Mgr. Hana Kučová

Souvislost emoční inteligence a stylu řešení konfliktů

Relationship between emotional intelligence and conflict styles

Praha 2015

Vedoucí práce: PhDr. Markéta Niederlová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze, dne 9. prosince 2015

.....

Jméno a příjmení

Klíčová slova (česky)

Emoční inteligence, konfliktní styly, Situational Test of Emotional Understanding, Situational Test of Emotional Management, Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument

Klíčová slova (anglicky):

Emotional intelligence, conflict styles, Situational Test of Emotional Understanding, Situational Test of Emotional Management, Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument

Abstrakt (česky)

Předkládaná diplomová práce pojednává o vztahu emoční inteligence a stylů řešení konfliktních situací. V teoretické části je nejprve představen konstrukt emoční inteligence, jeho nejvýznamnější teoretické koncepce a přístupy k jeho měření, a poté jsou shrnuty argumenty z probíhající odborné debaty o relevanci a validitě tohoto konceptu. Dále je v kontextu interpersonálních konfliktů představena teorie a typologie konfliktních stylů jednotlivce a způsoby jejich měření, a také poznatky o diferencích v konfliktních stylech. Po představení obou konceptů jsou prezentovány stávající poznatky o jejich vzájemném vztahu. V empirické části je pak testován vztah dvou dimenzí emoční inteligence, porozumění emocím a emočního managementu, s konfliktními styly. Získané výsledky nejsou jednoznačné. Zatímco u emočního porozumění nebyl žádný vztah ke konfliktním stylům zjištěn, u emočního managementu byl identifikován negativní vztah s vyvážeností repertoáru konfliktních stylů a negativní vztah s mírou využití vztahu spolupráce.

Abstract (in English):

The objective of this thesis is the relationship between emotional intelligence and individual conflict styles. In the theoretical part of the thesis the construct of emotional intelligence is introduced, followed by description of the most significant theoretical conceptions and models of emotional intelligence and by description of various approaches to its measurement. Theoretical debate about the relevance and validity of the construct of emotional intelligence and the main arguments of its proponents as well as of its critics are summarized. In following chapters the theory of conflict styles and its typology as well as ways of its measurement are described. Also the main findings about the group differences in conflict styles are presented. After introduction of these two concepts, emotional intelligence and conflict styles, existing research findings on their relationships are described. In the empirical part of the thesis the relationships between two dimensions of the emotional intelligence, emotional understanding and emotional management, and conflict styles are tested. Obtained results are not unequivocal. While there was not found any significant relationship between emotional understanding and conflict styles, in the case of emotional management analysis revealed negative relationship with the balance of the conflict styles set and negative relationship with the extent of use of the cooperative conflict style.

OBSAH

1	ÚVOD	8
2	TEORETICKÁ ČÁST	11
2.1	EMOČNÍ INTELIGENCE	11
2.2	KONCEPCE EMOČNÍ INTELIGENCE	12
2.2.1	<i>Smíšené modely emoční inteligence: emoční inteligence jako vlastnost osobnosti</i>	12
2.2.2	<i>Modely schopností: emoční inteligence jako kognitivní schopnost</i>	14
2.2.3	<i>Srovnání smíšených modelů a modelů schopností</i>	16
2.3	NÁSTROJE MĚŘENÍ EMOČNÍ INTELIGENCE	17
2.3.1	<i>Srovnání testů emoční inteligence</i>	19
2.4	DEMOGRAFICKÉ A OSOBNOSTNÍ DIFERENCE V EMOČNÍ INTELIGENCI	20
2.5	DISKUSE O RELEVANCI A VALIDITĚ KONCEPTU EMOČNÍ INTELIGENCE	21
2.5.1	<i>Výhrady vůči konceptu EI</i>	21
2.5.2	<i>Argumenty pro relevanci a validitu EI</i>	22
2.5.3	<i>Shrnutí diskuse o relevanci a validitě konceptu EI</i>	24
2.6	INTERPERSONÁLNÍ KONFLIKTY A KONFLIKTNÍ STYLY	25
2.6.1	<i>Interpersonální konflikty</i>	25
2.6.2	<i>Konfliktní styly</i>	27
2.6.3	<i>Měření konfliktních stylů</i>	31
2.6.4	<i>Demografické, sociální a osobnostní difference v konfliktních stylech</i>	31
2.7	SOUVISLOST EMOČNÍ INTELIGENCE A KONFLIKTNÍCH STYLŮ	33
2.7.1	<i>Výzkumná zjištění o souvislosti emoční inteligence a konfliktních stylů</i>	33
3	EMPIRICKÁ ČÁST	36
3.1	VÝZKUMNÁ OTÁZKA A HYPOTÉZY	36
3.2	METODOLOGIE	39

3.3	VÝZKUMNÝ SOUBOR.....	39
3.4	POUŽITÉ VÝZKUMNÉ NÁSTROJE	41
3.4.1	<i>Použité míry emoční inteligence: STEU a STEM-B.....</i>	<i>42</i>
3.5	VÝSLEDKY	52
3.5.1	<i>Výsledky testů emoční inteligence. Porozumění emocím a emoční management.</i>	<i>52</i>
3.5.2	<i>Výsledky testu konfliktních stylů.....</i>	<i>55</i>
3.5.3	<i>Výsledky prověření vztahů mezi porozuměním emocím a konfliktními styly a mezi emočním managementem a konfliktními styly</i>	<i>58</i>
3.5.4	<i>Shrnutí výsledků</i>	<i>63</i>
4	DISKUSE	65
5	ZÁVĚR.....	70
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73
7	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
8	SEZNAM TABULEK.....	79
9	SEZNAM ZKRATEK	80
PŘÍLOHA 1.....		I
PŘÍLOHA 2.....		V
PŘÍLOHA 3.....		VIII
PŘÍLOHA 4.....		XII

1 Úvod

K uvažování o vztahu emoční inteligence a způsobu, jakým má jednotlivec tendenci se chovat v konfliktních situacích, mne v první chvíli vedly zkušenosti z kurzů asertivního chování, v nichž jsem byla lektorem. U některých klientů jsem měla pocit, že jejich schopnost osvojit si nové způsoby řešení konfliktů je do určité míry limitována jejich porozuměním emočním signálům a schopností regulovat své prožívání a reakce. Tuto domněnku jsem se rozhodla prověřit a věnovat se jí ve své diplomové práci. Jejím tématem tak bude vztah mezi emoční inteligencí a způsobem, kterým jednotlivec řeší konfliktní situace.

Předkládaná diplomová práce je členěna standardně do dvou částí, části teoretické a části výzkumné. V teoretické části se věnuji oběma konstruktům, jejichž souvislost je hlavním předmětem práce, tedy emoční inteligenci a stylům řešení konfliktu. V obou případech se jedná o koncepty relativně mladé, především u emoční inteligence stále probíhají živé odborné diskuse o relevanci a validitě tohoto pojmu a spory o jeho adekvátní teoretické i metodologické uchopení. Právě různá pojetí emoční inteligence, různé soupeřící teoretické modely a z nich vycházející výzkumné nástroje jsou obsahem prvních kapitol práce. Představuji koncept emoční inteligence a způsoby, jakými je v psychologii pojímán, stručně popisuji nejrozšířenější nástroje k jeho měření a zmiňuji diskuse o (ne)relevanci tohoto konstruktů pro psychologii. Důraz je zde kladen na čtyřvětý model Mayera a Saloveye, jejichž přístup je později aplikován i v empirické části. Čtyřvětý model klade emoční inteligenci do sféry inteligence, tedy kognitivních schopností. Čtyři dimenze emoční inteligence v jejich pojetí jsou 1) emoční percepce a vyjadřování (schopnost identifikovat emoce, přesnost vyjadřování emocí), 2) emoční podpora myšlení (schopnost využívat emoce k lepšímu uvažování), 3) porozumění emocím (schopnost pojmenovávání emocí, porozumění vztahům mezi emocemi), a 4) emoční management (schopnost reflexivní regulace emocí, snášení emocí, odpoutání se od emocí atp.) (Salovey, Brackett & Mayer, 2007). Závěrem oddílu o emoční inteligenci je pojednána právě i probíhající diskuse o relevanci tohoto pojmu, a stručně představeny argumenty jeho zastánců i kritiků.

V další kapitole je podobně představen druhý klíčový koncept použitý v této práci, tzv. konfliktní styly nebo styly řešení konfliktu. Nejprve jej zasazují do kontextu poznatků o interpersonálních konfliktech, abych jej pak popsala a charakterizovala pět základních konfliktních stylů (Soupeření, Kompromis, Spolupráce, Vyhýbání, Přizpůsobování). Následně jsou stručně popsány způsoby jejich měření a také zásadní dosavadní poznatky o rozdílech v konfliktních stylech na základě různých sociodemografických či osobnostních charakteristik.

V závěrečném oddílu teoretické části je vysvětleno, z čeho vychází domněnka o souvislosti těchto dvou konceptů, jaké byly doposud provedeny výzkumy v této oblasti a s jakými výsledky, jelikož tato báze poznatků je východiskem empirické části práce a podkladem pro formulaci výzkumných hypotéz.

Ve druhé části se pak věnuji vlastnímu zkoumání vztahu těchto dvou konceptů. Emoční inteligence je zde zastoupena dvěma ze čtyř svých dimenzí, porozuměním emocím a emočním managementem. Toto omezení je dáno dostupnými výzkumnými nástroji.

V úvodu empirické části je představena výzkumná otázka a předloženy a vyargumentovány výzkumné hypotézy, které se všechny týkají vztahu konfliktních stylů a emoční inteligence, respektive jejich dvou větví, porozumění emocím a emočního managementu.

Následně je stručně popsána metodologie výzkumu. Ten probíhal formou online dotazování, výzkumný vzorek čítal 106 osob a použity byly tři výzkumné nástroje – STEU (Situational Test of Emotional Understanding) měřící třetí větev emoční inteligence, porozumění emocím, STEM-B (Situational Test of Emotional Management – Brief) měřící čtvrtou větev emoční inteligence, emoční management, a TKI (Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument), který zjišťuje relativní četnost užití jednotlivých konfliktních stylů respondentem. Tyto tři nástroje jsou podrobně popsány včetně psychometrických vlastností.

V dalším oddílu empirické části práce jsou již prezentovány výsledky provedených analýz. Nejprve shrnuji výsledky jednotlivých použitých testů a jejich

zjištěné psychometrické vlastnosti, následně pak prezentuji výsledky korelační analýzy prověřující vztahy mezi dvěma větvemi emoční inteligence a konfliktními styly.

V následné diskusi se blíže věnuji tomu, jak můžeme výsledkům tohoto výzkumu rozumět, čím jsou zjištění nejspíše ovlivněna, podrobně uvažuji o možném vlivu operacionalizace emoční inteligence; jsou zmíněny též hlavní přínosy této práce a nastíněny další možné směry výzkumu.

Závěr pak shrnuje předloženou práci a provedený výzkum a jeho hlavní zjištění.

2 Teoretická část

2.1 *Emoční inteligence*

Koncept emoční inteligence (dále také EI) vstoupil na scénu psychologického zkoumání v devadesátých letech dvacátého století. V roce 1990 publikovali Salovey a Mayer článek „Emotional intelligence“, v němž nastínili definici a obsah tohoto nového pojmu. O pět let později pak vyšla Golemanova populárně naučná kniha „Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ“, která přitáhla k pojmu zájem široké veřejnosti (Salovey, Brackett & Mayer, 2007).

V následujících dvou dekádách došel tento pojem obrovského rozšíření a jsou mu věnovány odborné monografie, empirické studie i nespočet popularizačních publikací, byla vyvinuta řada nástrojů k měření EI a jsou vedeny neutuchající diskuse o nejpřiměřenějším způsobu uchopení EI, ale i vůbec o relevanci tohoto konstruktů a jeho právu na místo mezi respektovanými psychologickými pojmy.

V pozadí konceptu EI stojí myšlenka, že někteří lidé dokáží rozpoznávat emoce, uvažovat o nich a využívat je k uvažování a rozhodování lépe než jiní a že tato schopnost má i praktické implikace (Mayer, Salovey & Caruso, 2008). Emoční inteligence tedy představuje schopnost zpracovávat systém emocí a těžit z něj (Schulze, Roberts, Zeidner & Matthews, 2007, p. 26).

Jedná se o mladý psychologický konstrukt, který zatím nemá místo mezi všeobecně přijímanými psychologickými veličinami jisté. Zatím neexistuje jednotná definice či pojetí, různí autoři definují EI velmi různě. Matthews, Roberts a Zeidner (2004, p. 181) klasifikují existující koncepce dokonce do osmi skupin přístupů k EI. Existují i různé nástroje k měření EI. V následující části práce představím ve stručnosti nejvlivnější přístupy k emoční inteligenci, nástroje k jejímu měření a také argumenty pro i proti relevanci konceptu EI. V neposlední řadě představím některá zjištění o tom, které další aspekty života EI ovlivňuje.

2.2 Koncepce emoční inteligence

Emoční inteligence je tedy poměrně mladý psychologický konstrukt, který zatím není chápán jednotně, různí autoři jej pojímají velmi různými způsoby. V tomto oddílu proto stručně představím několik nejvlivnějších přístupů, které mají výraznou podporu vědecké obce a z nichž vychází většina publikovaných empirických studií. Důraz budu klást na čtyřvětovou teorii EI, ze které budu vycházet ve vlastním výzkumu.

Přístupy k EI bývají nejčastěji děleny do dvou základních kategorií, na smíšené modely a modely schopností (řidčeji také modely procesování informací) (např. MacCann, Matthews, Zeidner & Roberts, 2003; Freudenthaler & Neubauer, 2007).

V modelech schopností je EI pojímána jako schopnost zpracovávat informace emočního charakteru, analogicky ke klasické inteligenci, a je měřena převážně výkonovými testy. Oproti tomu ve smíšených modelech je EI chápána jako vlastnost osobnosti a zahrnuje řadu prvků, např. některých osobnostních a charakterových rysů, nálad, sociálních orientací atp.; měřena pak bývá převážně sebeposuzovacími škálami. Nejvýznamnější koncepce obou typů stručně představím v další podkapitole.

2.2.1 Smíšené modely emoční inteligence: emoční inteligence jako vlastnost osobnosti

Prvním z vlivných autorů věnujících se EI je **Reuven Bar-On**, který hovoří o emočně-sociální inteligenci a zavedl pro ni označení EQ, emoční kvocient. Jeho přístup procházel za těch několik dekad, které se tématu věnuje, určitým vývojem. Zpočátku uchopoval EI jako interakci emocí, nálad, osobnostních rysů a sociálních orientací (Matthews, Roberts & Zeidner, 2004, p. 180). Ve starší definici vymezuje EI jako oblast nekognitivních schopností a dovedností, které ovlivňují schopnost jednotlivce uspět při vyrovnávání se s požadavky a tlaky prostředí (Mayer, Salovey & Caruso, 2008, p 504). V textu z nedávné doby již definuje EI následovně:

„Emočně-sociální inteligence je průřezem vzájemně souvisejících emočních a sociálních kompetencí, dovedností a facilitátorů, které určují, jak efektivně rozumíme sami sobě a vyjadřujeme se, rozumíme druhým a navazujeme s

nimi vztahy, a vyrovnáváme se s každodenními nároky.“

(Bar-On, 2006, p. 15).

Emočními a sociálními kompetencemi, dovednostmi a facilitátory jsou míněny 1) schopnost rozeznat, chápat a vyjadřovat pocity a emoce; 2) schopnost rozumět, co druhí prožívají a vztahovat se k nim; 3) schopnost kontroly a řízení emocí; 4) schopnost zvládnout změny, adaptovat se, řešit problémy; a 5) schopnost produkovat pozitivní emoce a motivovat se. V této definici se již Bar-On přiblížil modelům schopností. Nicméně že se stále jedná o směs několika různých konstruktů, odhaluje struktura testu, který Bar-On pro měření EQ vytvořil a stále užívá, tedy dotazníku EQ-i. Tento test obsahuje patnáct subškál, mezi nimiž jsou např. i míra optimismu, flexibilita, testování reality, tolerance stresu atp. Dle Bar-Ona se jedná o emočně a sociálně inteligentní chování, které odkazuje k vyšší EI (Bar-On, 2006).

Dalším, zřejmě obecně nejznámějším autorem v oblasti emoční inteligence je **Daniel Goleman**. On pojem EI popularizoval, a jak tvrdí jeho kritici, také rozostřil jeho hranice.

V Golemanově definici do EI patří

„schopnost sám sebe motivovat a nevzdávat se tváří v tvář obtížím a frustraci, schopnost ovládat svoje pohnutky a odložit uspokojení na pozdější dobu, schopnost ovládnout svoji náladu a zabránit úzkosti a nervozitě, schopnost ovlivňovat kvalitu svého myšlení, schopnost vcítit se do situace druhého člověka a ani v těžkých chvílích neztrácet naději.“ (Goleman, 2000, p. 42).

Podle Golemana má EI pět základních dimenzí: 1) sebeuvědomění, tj. poznávání vlastních vnitřních stavů a zdrojů; patří sem emoční sebeuvědomění, reálné sebehodnocení a sebedůvěra; 2) sebeovládání, tj. řízení těchto vnitřních stavů a zdrojů; sem zahrnuje spolehlivost, svědomitost a přizpůsobivost, 3) empatie, tj. zvládání vztahů a uvědomování si pocitů druhých; ta podle něj obsahuje pochopení, schopnost stimulovat růst druhých, orientace na lidi a cit pro efektivní organizaci, 4)

motivace, tj. ctížádostivost, loajalita, iniciativa a optimismus, 5) sociální dovednosti, tj. schopnost ovlivňovat druhé, schopnost komunikace, vůdčí schopnosti, zvládání konfliktů a schopnost týmové práce (Goleman, 2000).

Oponenti Golemanovi vytýkají, že definuje EI exkluzí: EI je podle něj vše, co není IQ; vytýkají mu také, že někdy explicitně klade rovnítko mezi EI a charakter (Matthews, Roberts & Zeidner, 2004, p. 180).

Kritici smíšených modelů EI obecně poukazují na problém s překryvem konstruktů EI s jinými psychologickými veličinami; je pak podle nich problematické odlišit, zda se jedná vskutku o EI, nebo je testy měřeno něco jiného, např. některé osobností rysy. Autorům smíšených modelů dále vytýkají, že míchají různé aspekty osobnosti (rysy, dispozice, dovednosti, schopnosti...), často bez teoretické opory, a nazývají výsledný kompilát emoční inteligencí, ačkoli v něm často nepřevažují ani emoce, ani inteligence (Caruso, Mayer & Salovey, 2002).

2.2.2 Modely schopností: emoční inteligence jako kognitivní schopnost

V modelech schopností je EI kladena do sféry inteligence, kognitivních schopností. V tomto proudu uvažování o EI jednoznačně dominují práce autorů Mayera a Saloveye a jejich spolupracovníků a následovníků.

Také jejich přístup v průběhu času měnil svou podobu. Původně (na počátku devadesátých let dvacátého století) definovali Mayer a Salovey EI jako

„součást sociální inteligence, která zahrnuje schopnost vnímat emoce a pocity své a druhých, rozlišovat mezi nimi a využívat tyto informace k řízení svého myšlení a jednání“
(Salovey, Brackett & Mayer, 2007, p. 5).

Později svou koncepci EI revidují. Zpřesňují ji, jelikož původní definici považují za příliš vágní, a také ji rozšiřují, jelikož v ní postrádají důraz na uvažování o pocitech. Nově tedy definují EI takto:

„Emoční inteligence zahrnuje schopnost přesně vnímat, hodnotit a vyjadřovat emoce; schopnost mít přístup k pocitům a vytvářet je, když to podporuje myšlení; schopnost

rozumět emocím a využívat znalosti o nich; schopnost regulovat emoce s cílem podporovat emoční a intelektuální růst“ (Salovey, Brackett & Mayer, 2007, p. 35).

Toto pojetí emoční inteligence nazývají v angličtině four-branch model, do češtiny jej překládám jako čtyřvětvý model emoční inteligence. Dle něj tedy existuje sada čtyř příbuzných mentálních procesů zpracovávajících a využívajících emoční informace. Tyto procesy zahrnují 1) vnímání a vyjadřování emocí, 2) používání emocí k podpoře myšlení, 3) porozumění emocím a 4) řízení emocí směrem k osobnímu růstu (Salovey, Brackett, Mayer, 2007, p. i). Tyto dimenze jsou řazeny hierarchicky, od jednodušších psychických procesů k vyšším, integrovanějším.

Jelikož z tohoto modelu budu vycházet v empirické části práce, popíši jeho jednotlivé složky podrobněji.

2.2.2.1 Čtyřvětvý model emoční inteligence

První dimenzí EI podle Mayera a Saloveye je **1) vnímání, hodnocení a vyjadřování emocí**; tato oblast se týká přesnosti, s níž jednotlivci dokáží identifikovat emoce své i druhých nebo rozpoznat emoce v uměleckých dílech, a také s jakou přesností dokáží emoce vyjádřit. Patří sem též schopnost rozpoznat ne/přesné a ne/upřímné vyjádření emocí u druhých lidí.

Nad touto dimenzí stojí **2) emoční podpora myšlení**; tento aspekt zahrnuje schopnost využívat emoce k lepšímu uvažování. Emoce mohou sloužit k rozpoznání podstatného a zaměření pozornosti tímto směrem. Emoce mohou také být produkovány „na vyžádání“, pokud si je jedinec potřebuje představit, aby se mohl lépe rozhodnout (např. Jak bych se asi cítil, kdyby...). V tomto „divadle myslí“ může člověk emoce lépe prozkoumat. Pocity mohou také sloužit k nahlédnutí věci z různých perspektiv.

Třetí dimenzí je potom **3) porozumění emocím a jejich analýza: používání emočních znalostí**. Tedy schopnost rozumět pocitům a používat tuto znalost; patří sem znalost obsahu pojmů označujících emoce, schopnost pocity vhodně pojmenovávat a rozumět vztahům mezi jednotlivými typy emocí, znalost toho, s jakými situacemi se

obvykle daná emoce pojí, schopnost chápat možné prožívání protikladných emocí či komplexních emocí a také uvědomování si návaznosti některých emocí (např. stupňování emocí).

Nejvyšší dimenzí a tedy nejpokročilejší dovedností je **4) reflexivní regulace emocí s cílem podporovat emoční a intelektuální růst**. Tato oblast zahrnuje schopnost zůstat otevřen svým pocitům a snášet je bez ohledu na jejich ne/příjemnost, dále schopnost zůstat u emoce či se od ní odpoutat v závislosti na jejím zhodnocení jako informačně ne/užitečné. Patří sem také schopnost monitorovat vlastní prožívání ve vztahu k sobě i k druhým (tj. odpovídání si na otázky jako „nakolik je tato emoce jasná, typická, přiměřená?“ atp.). A v neposlední řadě schopnost řídit emoce své i druhých skrze zmírňování negativních a podporování pozitivních pocitů, bez potlačování nebo naopak nadsazování informace, kterou tyto emoce nesou (Salovey, Brackett & Mayer, 2007).

2.2.3 Srovnání smíšených modelů a modelů schopností

Existují tedy dva značně odlišné a poměrně nezávislé proudy uvažování o EI a jejího zkoumání. Vystává otázka, který z nich je vhodnější, přiměřenější pro porozumění emoční inteligenci. Existuje několik prací, které tyto přístupy porovnávají na základě dat z vícera studií, jejich zjištění vyznívají kladněji pro modely schopností.

Dosavadní zkoumání zaměřené na porovnání těchto přístupů naznačuje, že modely schopností jsou v porovnání se smíšenými typy validnější. U smíšených modelů je sporné, zda popisují nový konstrukt, zdá se, že spíše kombinují několik existujících osobnostních charakteristik. Kromě toho ve smíšených modelech jsou často obsaženy prvky, které příliš nedávají smysl ve vztahu k označení konstruktů emoční inteligence (např. divergentní myšlení, politický úsudek atp.) (MacCann, Matthews, Zeidner & Roberts, 2003; Mayer, Caruso & Salovey, 2000).

Nicméně existují i studie, které hodnotí přínos smíšených modelů a modelů schopností (minimálně v některých oblastech aplikace, konkrétně u predikce výkonu v zaměstnání) jako srovnatelný (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver & Story, 2011). Tento spor je tedy zatím otevřený a záleží především na preferencích výzkumníka, ke

kterému z existujících proudů se při studiu EI přikloní.

Já jsem se rozhodla v empirické části vycházet z modelu schopností. Důvodů, které mne k tomu vedly, je více: koncepce vycházející z chápání EI jako schopnosti mne více přesvědčily o své validitě, je zřejmější, co to vlastně emoční inteligence v jejich pojetí je; současně zde dává pojem emoční *intelligence* větší smysl – v tomto kontextu se jedná o systém zpracování informací emočního charakteru, je zde tedy jasný vztah ke kognici (oproti nejasnému vztahu smíšených modelů k inteligenci).

2.3 Nástroje měření emoční inteligence

Tak jako existuje několik významných teoretických přístupů k EI, je možné identifikovat i několik typů přístupů k jejímu měření, které se od těchto teoretických přístupů odvíjejí. Existující výzkumné proudy Ashkanasy a Dausová (2005) klasifikují do tří kategorií:

1. výkonové testy vycházející ze čtyřvětvého modelu Mayera a Saloveye; sem řadí Ashkanasy a Dausová pouze MSCEIT, spadaly by sem ale právě i dotazníky STEU a STEM-B, které budou využity v empirické části této práce;
2. sebeposuzovací a tzv. „peer-report“ (tj. posouzení schopností osobou z okolí jednotlice) nástroje založené na modelu Mayera a Saloveye; do této kategorie řadí autoři klasifikace např. WEIP (Workgroup Emotional Intelligence Profile) Jordana a kolegů, nebo Schutteho dotazník SEIS (Schutte Emotional Intelligence Scale);
3. komerčně dostupné testy, které jdou za hranice schématu Mayera a Saloveye. Tento třetí proud bývá také pojmenováván jako smíšený model. Sem řadí Ashkanasy a Dausová (2005) např. Bar-Onův EQ-i či ECI vycházející z Golemana.

Níže v krátkosti charakterizujeme nejrozšířenější z těchto nástrojů.

Historicky prvním široce dostupným nástrojem k měření EI byl Bar-Onův dotazník EQ-i, neboli „**The Emotional Quotient Inventory**“. Tento sebeposuzovací

dotazník sestává z 15 subškál, každé o 7 až 11 položkách, v nichž respondent na pětistupňové škále hodnotí, jak často o něm dané tvrzení platí. Některé položky jsou započteny do více škál, takže nejsou nezávislé.

Na základě Golemanovy teorie vznikl větší počet dotazníků, on sám se podílel na nástrojích ECI a jeho novější verzi ESCI. Dotazník „**Hay 360 Emotional Competence Inventory (ECI)**“ vytvořili Boyatzis, Goleman a Rhee. V tomto dotazníku své schopnosti hodnotí jednak respondent, jednak několik osob z jeho pracovního okolí. Na sedmibodové škále indikují, nakolik je dané chování pro respondenta typické.

Z oblasti modelů schopností a skupiny autorů kolem Mayera a Saloveye vzešly dva rozšířené výkonové testy, starší MEIS a aktuálnější „**Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test**“ neboli **MSCEIT**. V testu MSCEIT je první větev, tj. emoční percepce, měřena dvěma typy úkolů: v prvním z nich respondent u čtyř fotografií lidských obličejů hodnotí, nakolik je přítomno pět nabízených emocí (vztek, smutek, štěstí, odpor, strach, překvapení, vzrušení); v druhém je totéž hodnoceno u šesti abstraktních obrazů. Větev emoční podpora myšlení, nebo též asimilace emocí, je také posuzována dle dvou typů úkolů: v pěti scénářích si buď má respondent představit řetězec vjemů (např. studený, pomalý, ostrý), a poté tyto spárovat s emocemi, nebo si má představit, že se nějak cítí (např. provinile), a pak to spárovat s vjemy (např. slaný, purpurový, hřejivý); druhým typem úloh je opět série pěti scénářů, u nichž respondenti posuzují, jaká nálada by prospěla kognitivním výkonům (např. Jaká nálada by mohla být přínosná při skládání vojenského pochodu?). Dimenze porozumění emocím vychází jednak z úloh s odstíny pocitů – respondenti určují, jakou emoci tvoří kombinace několika dalších (např. strach, překvapení, stud a radost jsou všechno součástí které emoce?), jednak z úloh, kde po popisu situací respondenti indikují, jak se asi v průběhu změnila emoce hlavní postavy. Poslední větev, řízení emocí nebo také emoční management je hodnocena na základě příběhů, u nichž respondenti posuzují, jak určité jednání ovlivní emoce postavy, vývoj příběhu, nebo vztahy zúčastněných postav.

V empirické části této práce budou využity dva další dotazníky, které také

vycházejí ze čtyřvětvé teorie EI, **dotazníky STEU (Situational Test of Emotional Understanding) a STEM (Situational Test of Emotional Management)**. Jejich bližší charakteristika bude uvedena v empirické části.

2.3.1 Srovnání testů emoční inteligence

Jak podotýkají MacCannová, Matthews, Zeidner a Roberts (2003, p. 250) ve svém textu zaměřeném na srovnávání nástrojů k měření EI, oba uvedené testy z oblasti smíšených modelů, EQ-i i ECI, obsahují několik dispozičních proměnných, které velmi připomínají osobnostní rysy (například nezávislost, optimismus, štěstí, důvěryhodnost, sebevědomí...), nebo u kterých je sporná souvislost s emocemi (řešení problémů, testování reality, cílevědomost...). Vzhledem k tomu je podle autorů nepravděpodobné, že měří nový konstrukt, jakým je EI. Mohou tedy sice mít prediktivní užitečnost, ale označovat konstrukt, který měří, emoční inteligencí, je podle autorů problematické z pohledu obsahové validity. Jako největší problém však tito autoři hodnotí diskriminační validitu: u těchto testů je velmi vysoká korelace s Big Five a v podstatě se EI v jejich pojetí překrývá s neuroticismem a extraverzí (MacCann, Matthews, Zeidner & Roberts. 2003, p 268).

MacCannová, Matthews, Zeidner a Roberts (2003) shrnují, že sebezposuzovací škály měří dispoziční konstrukt, mají nějakou prediktivní validitu, ale ta je výrazně korelovaná s osobností a nezávislá na inteligenci. Naproti tomu výkonové testy jsou na osobnosti nezávislé, resp. je korelace přijatelná, a jsou také přiměřeně korelovány s krystalickou inteligencí. Větší validitu shledávají u výkonových testů, a proto se přiklánějí spíše k jejich užití, upozorňují však, že i u nich je zapotřebí brát v potaz přetrvávající obtíže s reliabilitou a validitou a určením správné odpovědi.

Výkonové testy mají podle nich limity právě především v oblasti skórování. Slabým místem těchto testů je fakt, že zatímco u klasických inteligenčních testů je známo správné řešení, zde žádná evidentně správná odpověď neexistuje. Skórování testů bývá řešeno třemi způsoby: 1) expertním skórováním, 2) tzv. „target scoringem“, kdy správnou odpověď určuje autor testu, 3) anebo konsensuálním skórováním, kdy je za správnou odpověď považována ta, kterou volí nejvíce lidí odpovídajících na otázky

testu. Všechny tři možnosti jsou ale problematické (MacCann, Matthews, Zeidner & Roberts, 2003, 260). U expertního hodnocení jsou základní problémy dva – expertíza je v této oblasti nejasná a experti nemívají jednotný názor; u konsenzuálního skórování je sporný předpoklad, že skupina má dostatečnou expertízu, navíc se nejčastější odpověď může měnit v čase, lišit se lokálně, kulturně, genderově atp., kromě toho takto stavěné skórování podle autorů dokáže odhalit emoční stupiditu, ale slabší je schopnost takového testu diferencovat u průměrně a nadprůměrně emočně inteligentních, jelikož konsenzuální odpověď nebude zřejmě ta geniální (Matthews, Zeidner & Roberts, 2003).

Já jsem se v empirické části rozhodla používat pro měření EI testy výkonové. Odvíjí se to jednak od mé volby teoretického backgroundu, kdy většina testů vycházejících z modelů schopností užívá testy výkonové, a také od toho, že testy zaměřené na výkonovém principu mi u tohoto typu konceptu připadají přiměřenější. U sebeposuzovacích škál je sporné, nakolik je jedinec schopen objektivně posoudit své schopnosti v oblasti EI; je možné, že spíše než schopnost jimi měříme sebeobraz respondenta (Mayer, Caruso & Salovey, 2000); navíc sebeposuzovací testy dávají větší prostor pro sebe prezentaci. Naproti tomu výkonové testy jsou v oblasti kognitivních schopností standardem (Mayer, Caruso & Salovey, 2000). I u nich existuje řada „ale“, viz např. výše uvedený problém skórování, ale v současné chvíli jsou asi validnější variantou z dostupných typů nástrojů.

2.4 Demografické a osobnostní difference v emoční inteligenci

Vzhledem k tomu, že budeme uvažovat o EI jako o vysvětlující proměnné, považuji za smysluplné nastítnit také, zda je výrazně determinována některými demografickými a osobnostními ukazateli. Těmto tématům se věnuje celá řada studií.

Některé výzkumy naznačují, že existují rozdíly v úrovni emoční inteligenci podle pohlaví: opakovaně indikují, že ženy mají vyšší EI než muži (např. Ciarrochi, Chan & Caputi 2000; Schutte et al., 1998; Van Rooy, Alonso & Viswesvaran, 2005; Jelínek, 2015), některé studie však rozdíly nenacházejí, nebo se vztahy EI a pohlaví jeví složitěji; např. Petrides a Furnham (2000) měřili EI pomocí dotazníku SEIS a

současně žádali respondenty, aby odhadli, jaká je jejich úroveň EI v jednotlivých dimenzích ve srovnání s populací. Zatímco muži se subjektivně odhadovali na vyšší EI než ženy, v „objektivním“ měření skórovaly ženy v jedné dimenzi výše a ve zbylých třech nebyly rozdíly. Matthews, Zeidner a Roberts (2003) vycházejí při svém hodnocení role pohlaví z více výzkumů a říkají, že se zatím zdá, že ženy skórují lépe v některých dimenzích, v jiných naopak muži. Každopádně je podle nich předčasné v tomto směru činit závěry.

Se zajímavým zjištěním přišel nedávno ve svém výzkumu Jelínek (2015), který dokládá vyšší EI u homosexuálních mužů ve srovnání s muži heterosexuálními. U žen v souvislosti se sexuální orientací rozdíl v EI nenachází.

Podobně nejednoznačné jako u vlivu pohlaví jsou i výsledky výzkumů věnující se vlivu věku na EI. Některé výzkumy (např. Van Rooy, Alonso & Viswesvaran, 2005) uvádějí, že s věkem EI roste, Matthews, Zeidner a Roberts (2003) ale citují i studie s opačným výsledkem.

Co se týče souvislosti EI s osobnostními rysy, odvíjí se výsledky hodně od toho, jak je EI konceptualizována. Zatímco výkonové testy vycházející z modelů schopností korelují s osobnostními faktory (Big Five) slabě, EI měřená sebeposuzovacími škálami vycházejícími ze smíšených modelů EI koreluje s těmito faktory poměrně výrazně (MacCann, Matthews, Zeidner & Roberts, 2003).

2.5 Diskuse o relevanci a validitě konceptu emoční inteligence

Koncept EI je relativně mladý a jak jsem již naznačila, jeho přijetí odbornou obcí ještě není jednoznačné. Řada autorů vyslovuje výhrady vůči EI. V tomto oddílu nastíním, jakého charakteru jsou tyto výhrady a jaké jsou naopak protiargumenty.

2.5.1 Výhrady vůči konceptu EI

Murphy (2006, p. IX-X) říká, že výhrady jsou především trojího rázu: 1) existující neshody v definici EI, tedy nejasnosti, co vlastně EI znamená, a s tím související spory o způsob jejího měření (viz různé modely EI); 2) přesvědčení řady autorů, že EI je jen nové jméno pro „staré“ konstrukty z oblasti psychologie osobnosti

a schopností; 3) dle kritiků konceptu jsou velmi nadnesená tvrzení o důležitosti a vlivu EI v dalších oblastech života.

V podobném duchu shrnují výhrady i další autoři (např. Daus & Ashkanasy, 2003). Matthews, Zeidner a Roberts (2003), navíc dodávají, že jsou zatím poměrně omezené doklady o prediktivní validitě EI, a poukazují také na problém, že v produkci informací o EI převládla popularizační literatura a obecný zájem nad vědeckým zájmem a zkoumáním. Kritizují negativní vliv nerealistických očekávání od EI, která byla nastavena přehnanými tvrzeními některých akademiků o EI; v souvislosti s tím varují i před tendencí hledat v EI všelék – často bývá podle nich prezentována jako zázračná pilulka pro byznys, školství, zdravotnictví atp. a oni vnímají tato nadsazená očekávání jako kontraproduktivní.

2.5.2 Argumenty pro relevanci a validitu EI

Zastánci tohoto konstruktů naopak přinášejí argumenty pro jeho obhajobu: přibývá studií věnujících se validitě EI, a to jak skrze studium vztahu EI k dalším osobnostním rysům (diskriminační a konvergentní validita (např. Caruso, Mayer & Salovey, 2002)), tak i výzkumy zjišťující, jak se úroveň EI jednotlivce promítá do dalších oblastí jeho života (prediktivní validita).

Právě tento aspekt, tedy potenciál EI v predikci dalších podstatných výstupů, je nejčastějším argumentem, proč se EI zabývat, a zásadní příčinou rozšíření tohoto pojmu ve vědecké obci i obecné populaci (Matthews, Zeidner & Roberts, 2003, p. 74). Mezi oblastmi, které má podle proponentů tohoto konceptu úroveň EI ovlivňovat, bývají zmiňovány schopnost copingu (lidé s vyšší EI by měli být schopni se lépe vyrovnávat se stresem), vliv na úspěšnost v zaměstnání, na kvalitu vztahů s kolegy, na výběr povolání, obecně na kvalitu sociálních vztahů i konkrétněji na kvalitu a spokojenost v partnerském vztahu, celkovou vyšší životní spokojenost atp.

Studií prověřujících tyto vztahy bylo provedeno velké množství. Výsledky jsou různorodé, většinou publikované studie vliv EI podporují, některé však nikoli. Studie jsou rozmanité tematicky i metodologicky. Níže vypisuji jen některá zajímavá zjištění, která dokumentují šíři záběru výzkumu v daném poli a ukazují, jakého charakteru jsou

stávající poznatky o roli EI.

Salovey a Grewalová (2005) ve své shrnující práci vyjmenovávají mezi oblastmi, v nichž některé studie vliv EI prokázaly, především oblast sociálních vztahů: jimi citovaný Lopes např. zjistil, že vyšší EI u studentů se pojí s pozitivnějšími vztahy s druhými, s větší podporou od rodičů a s menším množstvím negativních interakcí s přáteli. Další studie mj. ukázaly, že osoby s vyšší EI jsou příjemnější šéfové.

Mayer, Salovey & Caruso (2008, p. 206-209) ve svém článku jmenují řadu výzkumů věnovaných vlivu EI na další oblasti života jednotlivce. Ukazují, že u studií vlivu EI na výkon ve studiu na VŠ existuje mírná korelace, ale poté, co je kontrolován vliv obecné inteligence, blíží se vliv EI nesignifikantním hodnotám. Naproti tomu říkají, že stabilně je nalézán negativní vztah mezi EI a antisociálním/deviantním chováním (šikanou, násilím, užíváním návykových látek). Tento vztah přetrvává i při kontrole osobnostních proměnných. Opakovaně byl dle nich také prokázán pozitivní vztah EI na sociální vztahy, studie naznačují i souvislost EI se stress managementem. Z oblasti psychologie organizace citují studii, která naznačila, že EI manažerů může (překvapivě) klesat, jak je jejich pozice výše ve struktuře firmy, a dále práci, která ukázala, že s úrovní EI nadřazeného pozitivně souvisí vztah jeho podřízených k zaměstnání. Pro oblast vývojové psychologie jsou zajímavá zjištění o roli EI matky; autoři jmenují práce, podle nichž matčina EI ovlivňuje řadu podstatných charakteristik dítěte – např. empatii, prosociální vztahy či kvality attachmentu (vše měřeno u dětí do 3,5 roku).

Schutte et, al. (2001) provedli sedm studií (nutno říci, že na malých vzorcích) hledajících souvislost mezi EI a interpersonálními vztahy. Zjistili mj., že lidé s vyššími hodnotami EI jsou zdatnější v přejímání empatické perspektivy a také se lépe sebemonitorují v sociálních situacích. Dále u nich zjistili obecně vyšší sociální dovednosti (sociální kontrola, sociální citlivost, sociální expresivita, kontrola emoci atp.), vyšší míru kooperativity při řešení věžňova dilematu, větší angažovanost v mezilidských vztazích a také vyšší manželskou spokojenost.

Řada dalších studií také nachází souvislost mezi EI a kvalitou partnerských vztahů: vyšší EI partnerů s sebou přináší např. větší hloubku vztahu, pozitivnější

prožívání vztahu, větší míru podpory, nebo také jiné způsoby komunikace v hádce (Schröder-Abé & Schütz, 2011; Brackett, Warner, & Bosco, 2005; Foran, O'Leary & Williams, 2012).

Velká očekávání na možnou aplikaci vzbuzuje koncept EI také v oblasti lidských zdrojů a sem také směřuje řada studií; věnují se např. tématu souvislosti emoční inteligence a pracovního výkonu. Studií, které tento vztah dokládají je vícero, např. Lopes, Grewalová, Kadisová, Gallová a Salovey (2006) zjistili u zaměstnanců pojišťovny, že osoby s vyšší emoční inteligencí dosahují lepších zisků, mají lepší firemní hodnocení a jsou také lépe hodnoceni ze strany kolegů a nadřízených v oblasti interpersonálních dovedností a tolerance zátěže. Ali, Garner a Magadley (2011) zase doložili souvislost emoční inteligence a pracovního výkonu u policistů. Velmi pečlivou meta-analýzu souvislosti mezi emoční inteligencí a pracovním výkonem provedli na více než čtyřech desítkách výzkumů O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver a Story (2011). Ukazují, že mezi emoční inteligencí a pracovním výkonem existuje pozitivní a signifikantní vztah; nicméně výrazně vyšší je vliv kognitivních schopností. S výraznými zjištěními přišli Van Rooy a Viswesvaran (citováno dle Abrahamsové, 2007). Ti provedli meta-analýzu téměř sedmi desítek studií věnujících se souvislosti emoční inteligence s pracovním výkonem zaměstnance; zjistili, že tato korelace je vyšší než v případě jiných způsobů výběru pracovníků. Kromě pracovního výkonu se v oblasti lidských zdrojů hodně zkoumá souvislost s vedením, leadershipem; provedená meta-analýza (Mills, 2009) existenci této souvislosti potvrzuje.

V tomto výčtu by se dalo pokračovat, pro ilustraci šíře a pestrosti zjištění je však výše nastíněné snad dostačující.

2.5.3 Shrnutí diskuse o relevanci a validitě konceptu EI

Jak podotýkají Matthews, Zeidner a Roberts (2003), takových poznatků, jako jsou výše uvedené, je velké množství, ale jedná se zatím spíše o útržkovitá zjištění. Říkají proto, že bude zapotřebí důkladnější studium této oblasti, než bude možné přijmout EI jako jednoznačně platný konstrukt. Poukazují také na to, že ve srovnání s velkými prohlášeními některých autorů o roli EI jsou tato zjištění spíše skromná.

Největší očekávání v tomto směru vzbudilo asi hojně citované Golemanovo tvrzení, že EI je několikanásobně důležitější než IQ nebo technické znalosti pro úspěšnost v práci (Goleman, 2000, p. 42) – oni naproti tomu dokládají, že současné výsledky studií prokazují, že nejsilnějším prediktorem úspěchu je stále právě obecná inteligence. Současně však nevyklučují, že EI zde hraje svou roli, jen varují před jejím přeceňováním (Matthews, Zeidner & Roberts, 2003, p. 77).

Diskuse o relevanci a validitě konstrukt EI ještě rozhodně není u konce. Nicméně i autoři, kteří mají vůči stávajícímu pojetí EI velké výhrady, jsou většinou optimističtí a předpokládají, že ke konsolidaci konceptu emoční inteligence v průběhu času dojde (Matthews, Roberts & Zeidner, 2004; Matthews, Zeidner & Roberts; 2003).

2.6 Interpersonální konflikty a konfliktní styly

Otázkou, které se v diplomové práci věnuji, je vztah EI s dalším psychologickým konstruktem, a to se stylem řešení konfliktních situací (zkráceně bývá užíváno označení konfliktní styly), tomu bude věnována následující kapitola.

2.6.1 Interpersonální konflikty

Téma interpersonálních konfliktů je velkým tématem sociální psychologie, zde se mu budeme věnovat jen v malém rozsahu potřebném pro pochopení problematiky konfliktních stylů.

Obecně je možné konflikty dělit na čtyři základní skupiny podle zainteresovaných stran: 1) intrapersonální (vnitřní, osobní konflikty jedné osoby), 2) interpersonální (mezi dvěma lidmi), 3) skupinové (uvnitř dané skupiny) a 4) meziskupinové (mezi dvěma skupinami) (Křivohlavý, 2008, p. 20). Podobné členění užívají i jiní autoři (např. Wall & Callister, 1995). Nás bude zajímat druhý typ z výše jmenovaných, tedy konflikty interpersonální.

Křivohlavý (2008, p. 19) definuje interpersonální konflikt jako „takové střetnutí snah dvou lidí, při němž splnění tužby jednoho buď zcela, nebo jen do určité míry vylučuje uspokojení druhé strany. Podobně je potřeba rozumět výrazu konflikt

tam, kde jde o porovnávání, konfrontaci, dvou nesourodých, až výlučně protichůdných názorů, představ, postojů.“ Thomas (1992, p. 265) chápe konflikt jako „proces, který začíná, když si jedna strana všimá, že druhá strana maří nebo se chystá mařit některý z jejích zájmů.“ Zhang, Andreychik, Sapp a Arendtová (2014, p. 534) konstatují, že konflikt je nevyhnutelným aspektem sociálního života, a charakterizují jej jako dynamickou interakci dvou nebo více nezávislých stran, které vnímají vzájemné nekompatibilitu a snaží se dosáhnout svých cílů.

Nás budou zajímat konfliktní styly, tedy určité ustálené vzorce chování v konfliktních situacích, které má jedinec tendenci využívat. Než se jim budeme věnovat, zkusím stručně shrnout, jaké jiné proměnné ovlivňují chování v konfliktní situaci.

Je očividné, že tentýž člověk se nechová ve dvou stejných či velmi podobných situacích vždy stejně. Jaké proměnné tedy mohou hrát roli? Tomu se podrobně věnuje ve své knize např. Křivohlavý (2008), který předkládá přehled zásadních empirických zjištění o jednotlivých proměnných a jejich vlivu. Já níže ve stručnosti uvedu několik zásadních z jím zmiňovaných proměnných, které chování v konfliktu mohou ovlivňovat. Pro bližší přehled je možné nahlédnout do jeho monografie nebo např. do přehledového textu Walla a Callistera (1995).

Zásadní roli hraje charakter konfliktní situace, např. to, zda existuje řešení, které by bylo uspokojivé pro obě strany, či zda jsou jejich zájmy přísně protichůdné; dále jaký je vztah zúčastněných osob, zda se znají, v jakém jsou vztahu ne/závislosti atp.; podstatné je i to, zda se jedná o principiální zájmy, či relativní malichernost z pohledu zúčastněných; vliv má např. i znalost toho, k čemu to nebo ono chování v konfliktní situaci povede, jaké budou jeho důsledky.

Dalším faktorem v rozhodování je to, jak velké jsou skupiny, které se na rozhodování v konfliktní situaci účastní – čím větší skupiny dělají rozhodnutí, tím větší je pravděpodobnost, že volba bude soupeřivější, než pokud se rozhoduje jen dvojice lidí.

Jedince ovlivňuje také ne/veřejnost jeho rozhodnutí: při veřejném rozhodování je ve výzkumech zjišťována větší kooperativita, než při rozhodování za zavřenými

dveřmi.

Nepochybně hraje roli také osobnost jednatelů. Zjištěn byl vztah s autoritářskými rysy – lidé s jejich vyšším zastoupením byli vnímáni jako méně důvěryhodní a také byli méně důvěřující; existuje také souvislost s důvěrou, lidé s obecně vyšší mírou důvěry ve druhé více kooperují; a také s tzv. etickou flexibilitou (rigidní respektování norem vs. braní v potaz situačních souvislostí), lidé eticky flexibilnější jsou kooperativnější.

Ukazuje se také souvislost s věkem. Jako nejméně spolupracující v řešení mezilidských konfliktů se lidé ukazují být v období dospívání; s přibývajícím věkem ochota ke kooperaci roste.

Složitá se jeví role pohlaví: nelze jednoduše říci, že muži či ženy by byly kooperativnější či soupeřivější, spíše že ve složitém procesu vyjednávání a směny v konfliktní situaci mají muži a ženy jiné tendence a vzorce v chování (Křivohlavý, 2008). Toto téma je však natolik rozsáhlé, že zde není prostor se mu věnovat.

Autoři věnující se studiu konfliktních stylů pak předpokládají, že kromě této velké řady proměnných ovlivňují chování v konfliktních situacích také právě tzv. styly řešení konfliktu, zkráceně konfliktní styly. Konstrukt konfliktních stylů odráží předpoklad, že i přes velkou různost situací existuje u jednotlivce tendence využívat určitý typ chování v nejrůznějších typech konfliktních situacích častěji než jiné typy.

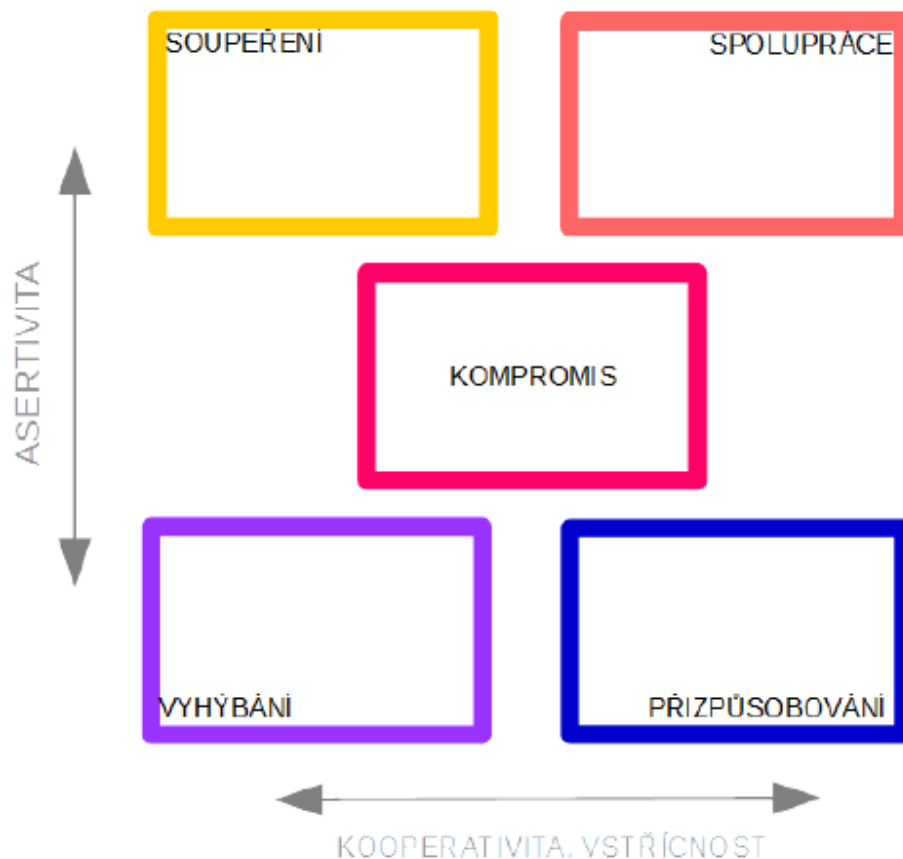
2.6.2 Konfliktní styly

Konfliktní styly bývají definovány jako strukturované odpovědi na konflikt v řadě různých konfliktních situací. Zjištění velké řady výzkumů dokládají, že lidé vykazují konzistentní styly řešení konfliktních situací napříč různými situacemi, a to i v různých kulturách (Ting-Toomey & Oetzel, 2001, p. 46).

Většina autorů, věnující se tématu konfliktních stylů, vychází z dvoudimenzionálního modelu konfliktu, jehož základy položili v šedesátých letech v práci o manažerské mřížce Blake a Moutonová a později jej rozvinula řada autorů. V současnosti jsou si různá pojetí velmi podobná, liší se víceméně jen pojmenováním pěti stylů a argumentací pro jednotlivé dimenze.

V práci vycházím z pojetí Thomase a Kilmanna, které patří mezi nejrozšířenější. V jejich přístupu jsou možné způsoby chování v konfliktní situaci definovány dvěma aspekty: (1) mírou asertivity, tedy nakolik jedinec usiluje uspokojení svých potřeb a zájmů, a (2) mírou kooperativity, vstřícnosti, nakolik usiluje o naplnění potřeb a zájmů druhého. Kombinací těchto dvou dimenzí vzniká pět stylů konfliktu – 1) Soupeření, 2) Spolupráce, 3) Kompromis, 4) Vyhýbání a 5) Přizpůsobování (Thomas, 1992). Toto schéma přehledně zobrazuje Obrázek 1.

Řada dalších autorů dělí styly obdobně s drobnými nuancemi. Např. často citovaný Rahim mluví o stylech 1) integrujícím (odpovídá spolupráci), 2) úslužném (odpovídá přizpůsobování), 3) dominantním (odpovídá soupeření), 4) vyhýbavém, a 5) kompromisu (Rahim, Psenicka et. al., 2002).

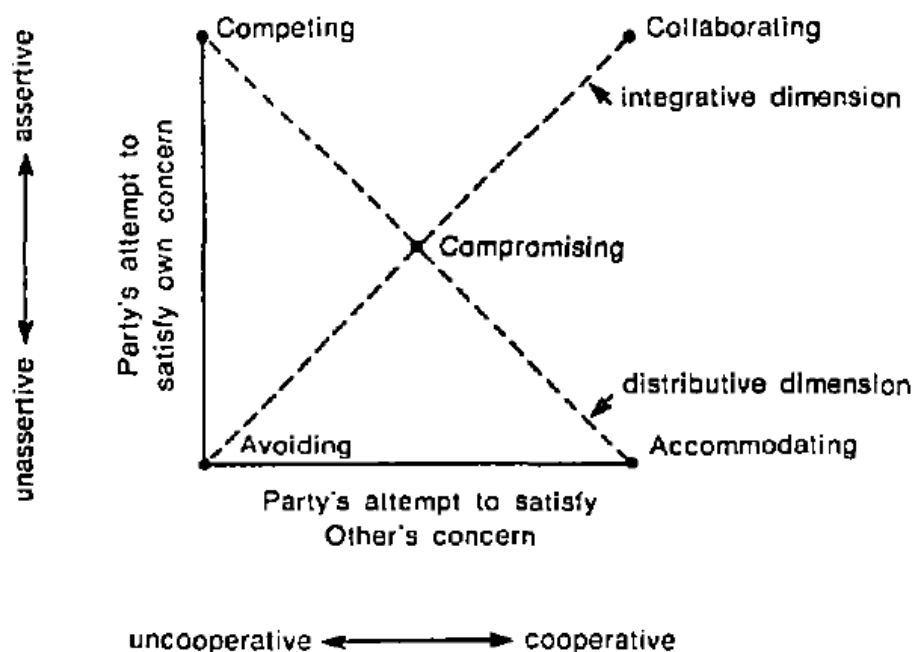


Obrázek 1. Konfliktní styly dle Thomase a Kilmanna. Zdroj: Vytvořeno podle Thomase a Kilmanna (n.d.).

Ve stylu **Soupeření** prosazuje jedinec své cíle na úkor cílů druhého, dosažení vlastních cílů je pro něj podstatnější než udržení vztahu s druhým. Je to styl vysoce asertivní a nekooperativní. Soupeřící člověk se snaží druhým vnutit své stanovisko či pohled na věc, užívá agresivnější komunikaci, snaží se získat kontrolu nad diskusí. Konflikt je vnímán jako otázka výhry nebo prohry. **Spolupráce** znamená, že člověk spolu s druhým hledá tzv. výhra-výhra řešení, tedy řešení, které naplno uspokojí obě strany. Jedná se o styl asertivní i kooperativní. **Kompromis** znamená, že se hledá takové stanovisko, které do určité míry vyhovuje oběma stranám, obě musí trochu ustoupit, něčeho se vzdát. Je uprostřed jak v míře asertivity, tak v míře kooperativity. Jedná se o řešení stylem „něco za něco“. **Vyhýbání** je neasertivní a nekooperativní. Když se člověk vyhýbá, nesleduje přímo zájmy své ani druhé strany, konflikt přímo neřeší. Může mít formu tváření se, že konflikt neexistuje, diplomatického vyhnutí se tématu, odložení problému na později, nebo jednoduše stažení se z ohrožující situace. **Přizpůsobování** se je pasivní styl zaměřený na udržení vztahu s druhým. Je neasertivní a kooperativní – je tedy opakem soupeření. Když se jedinec přizpůsobuje, zanedbává své vlastní potřeby a zájmy, aby uspokojil zájmy a potřeby druhé osoby (např. Thomas & Kilmann, n.d.; Ting-Toomey & Oetzel, 2001; Rahim, Psenicka et al., 2002).

Thomas s Kilmannem nevnímají žádný z pěti stylů jako superiorní, spíše poukazují na výhody a nevýhody jednotlivých stylů a na jejich přiměřenost určitým situacím. Pro bližší popis jednotlivých stylů a jejich výhod a nevýhod viz Příloha 1.

Toto schéma o pěti prvcích bylo později doplněno o tzv. integrativní a distributivní dimenzi. Ty jsou na Obrázku 2 znázorněny jako úhlopříčky.



Obrázek 2. Integrativní a distributivní dimenze konfliktních stylů. Zdroj: Převzato z Kilmanna a Thomase (1975).

První z nich, integrativní dimenze, reprezentuje důsledky jedincova chování ve vztahu k celkovému uspokojení obou stran, zatímco distributivní dimenze míru uspokojení jednotlivých stran. První tedy představuje velikost koláče, o který se obě strany dělí, druhá pak způsob, jakým se o něj dělí. V distributivní, nebo také „dej-ber“ dimenzi je jedním extrémem modus Přizpůsobování, kdy člověk dává druhému maximum, a druhým extrémem modus Soupeření, kde člověk maximum bere; na druhé ose, integrativní, je Spolupracující modus vnímán jako ten, který nejvíce přispívá k velikosti koláče a Vyhýbání nejméně, zbylé tři mody jsou mezi nimi (Kilmann & Thomas, 1975). Integrativní nebo také na řešení problému zaměřená dimenze je vypočtena jako spolupracující styl *minus* vyhýbavý styl; distributivní nebo také vyjednávací dimenze pak jako soupeřivý *minus* přizpůsobivý styl (Rahim & Psenicka, 2002).

2.6.3 Měření konfliktních stylů

V současnosti existuje řada nástrojů pro identifikaci konfliktních stylů jednotlivce.

Kromě zřejmě nejpoužívanějšího nástroje, TKI, který bude detailně popsán v empirické části v kapitole věnované použitým výzkumným nástrojům, je druhým často užívaným nástrojem škála **ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory – II)**. Autorem tohoto dotazníku je Afzalur Rahim. Pracuje se stejnou typologií konfliktních stylů jako Thomas, jen je jinak pojmenovává (viz předchozí kapitola). Jedná se o sebeposuzovací škálu sestávající z 28 položek, u nichž respondent indikuje svůj souhlas s tvrzením na pětibodové likertovské škále. Jednotlivé styly jsou zastoupeny čtyřmi až sedmi položkami (Rahim, 1983). U dotazníku jsou reportovány solidní psychometrické vlastnosti (Rahim & Magner, 1995).

Další dostupné nástroje jsou například dotazníky Blakea a Moutonové, Lawrence a Lorsche nebo Hallův dotazník (Kilmann & Thomas, 1977), nicméně publikovaným výzkumům dominují ROCI-II a TKI.

Druhým jmenovaným je tedy dotazník Thomase a Kilmanna, tzv. Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument (MODE – management of differences exercise; dále TKI). Vyvinuli jej, jak název napovídá, autoři Thomas a Kilmann v sedmdesátých letech dvacátého století a stal se jedním z velmi často užívaných nástrojů v oblasti interpersonálních konfliktů. Je poměrně rozšířen i v Česku, ačkoli primárně v rámci různých školení (práce se stresem, zvládání konfliktu, asertivita atp.), existují tak i české verze, současně je v USA standardizován na velkém vzorku a je velmi hojně využíván, proto budu v práci používat tento nástroj.

Jeho bližší charakteristika a psychometrické vlastnosti budou uvedeny v empirické části.

2.6.4 Demografické, sociální a osobnostní difference v konfliktních stylech

Jednotlivci se liší v tom, jaké konfliktní styly jak často využívají. Výsledky výzkumů, které se věnují hledání proměnných, které strukturu využívaných stylů

ovlivňují, nicméně nejsou vždy jednoznačné.

Některé studie konstatují rozdíly podle pohlaví, jiné v tomto směru rozdíly neshledávají (Wall & Callister, 1995).

Několik studií přináší zjištění ohledně různých strategií, které lidé používají podle toho, zda jsou ve vztahu nadřizenými či podřizenými (nadřizení častěji užívají soupeřivý styl, podřizení pak podle různých studií vyhýbání, přizpůsobování nebo kompromis) (Wall & Callister, 1995).

Jsou také nacházeny souvislosti s osobnostními rysy: ve vztahu k Big Five byl nalezen pozitivní vztah všech pěti rysů se spolupracujícím stylem; dále se extraverte pojila pozitivně a přívětivost a neuroticismus negativně se soupeřivým stylem; dále extraverte, otevřenost zkušenostem a svědomitost korelovaly negativně s vyhýbavým stylem a přívětivost a neuroticismus se pozitivně pojily se stylem vyhýbavým (Antonioni, 1998).

Holtová a DeVoreová (2005) provedly meta-analýzu téměř čtyř desítek studií věnovaných vlivu pohlaví, postavení v organizaci a typu kultury (kolektivistické vs. individualistické kultury) na strukturu užívaných konfliktních stylů. Zjistily, že v individualistických zemích je častěji užíván soupeřivý styl, v kolektivistických vyhýbavý, kompromisní a spolupracující; dále že ženy nezávisle na kultuře častěji volí kompromis; v individualistických zemích ženy častěji volí kompromis, muži častěji soupeří; a s ohledem na postavení v organizaci mají muži častěji tendenci volit soupeření se svým nadřizeným.

Různé mezikulturní rozdíly dokládá i celá řada dalších studií; Ting-Toomeyová a Oetzel (2001, p. 49) shrnují, že v individualistických kulturách jsou častěji než v kolektivistických užívány sebeobrané, kontrolující, dominující a soutěživé styly (vycházejí ve své práci z jiné teorie konfliktních stylů).

Rozdíly podle sociodemografických ukazatelů byly hledány také v rozsáhlém (osm tisíc respondentů) vzorku, na němž byla postavena americká norma k dotazníku TKI, který používám v empirické části této práce. Byly sice nalezeny signifikantní rozdíly podle pohlaví, vzdělání a úrovně zařazení v zaměstnání a rasy, ale u všech těchto proměnných byla velikost účinku příliš malá na to, aby bylo možné tyto rozdíly

považovat za podstatné.

Já se domnívám, že jednou z dalších proměnných, která může v preferenci určitého stylu či stylů hrát roli, je emoční inteligence. Proč by to tak mohlo být a co k tomu zatím bylo zjištěno, nastíním v další kapitole.

2.7 Souvislost emoční inteligence a konfliktních stylů

Jak bylo řečeno výše, u EI se předpokládá vliv na řadu oblastí života. Mezi ty nejvíce zdůrazňované patří sociální vztahy, schopnost a styl copingu či úspěšnost v zaměstnání. To jsou vše oblasti, které s interpersonálními konflikty úzce souvisí. Konflikty jsou neoddělitelnou součástí mezilidských vztahů a jsou to situace, které s sebou nesou obvykle i emoční odpověď a stres a je zapotřebí se s nimi vyrovnávat. Vědci zkoumající EI říkají, že to nejsou pouze požadavky prostředí, se kterými se člověk musí v konfliktní situaci vyrovnat, ale především emoce touto situací vyvolané (Matthews, Zeidner & Roberts, 2003; Zhang, Andreychik, Sapp & Arendt, 2014).

Lze tedy předpokládat, že EI souvisí také s tím, jaké konfliktní styly jedinec využívá. Konflikt je ovlivněn řadou externích faktorů, které jsme uvedli výše, nicméně většina těchto faktorů působí na člověka skrze vnitřní psychické mechanismy; dá se tedy předpokládat, že ovlivňují člověka skrze vnitřní psychologické konstrukty, jako jsou emoční stavy (Zhang, Andreychik, Sapp & Arendt, 2014). Proto se domnívám, že to, jak člověk konfliktní situace vnímá, jak rozumí svému prožívání a prožívání ostatních osob v daných situacích, nakolik je schopen své emoce regulovat bude pravděpodobně mít vliv na to, jaké strategie jednání v takových situacích volí.

Souvislost emoční inteligence předpokládá řada sociálních vědců, existuje již i několik desítek studií, které vztah emoční inteligence a chování v konfliktní situaci podkládají empirickými zjištěními. Jejich výsledky nastíním níže.

2.7.1 Výzkumná zjištění o souvislosti emoční inteligence a konfliktních stylů

Morrisonová (2008) zjišťovala souvislost emoční inteligence a konfliktních stylů u zdravotních sester v USA; její studie přinesla zjištění, že vyšší EI (v

golemanovském pojetí) je pozitivně korelována se spolupracujícím a negativně s přizpůsobivým konfliktním stylem.

Rahim a Psenicka (2002) ve spolupráci s desítkou dalších výzkumníků realizovali studii souvislosti EI a konfliktních stylů v sedmi zemích¹. I oni vycházeli z Golemanova pojetí EI. U konfliktních stylů nezjišťovali souvislost s pěti základními styly, nýbrž vyšli z integrativní a distributivní dimenze konfliktních stylů. Zjišťovali u podřízených, jak vnímají EI nadřízeného, a kladli ji do souvislosti s jimi využívanými konfliktními styly. Zjistili vztah mezi motivací nadřízeného (jedna z dimenzí golemanovské EI) a vyšším užitím integrativního a nižším užitím distributivního konfliktního stylu u podřízených.

Yu, Sardesai & Lu (2006) provedli studii zjišťující souvislost EI (taktéž v golemanovském pojetí) a konfliktních stylů v Číně; zjišťována byla EI nadřízených a konfliktní styly podřízených. Jejich analýza našla silný vztah mezi EI a spolupracujícím a kompromisním stylem; vliv měly především sebeovládání a empatie nadřízeného (dva z pěti Golemanových prvků EI).

Gambil (2008) studoval souvislost mezi EI a konfliktními styly u amerických kněží. Vycházel ze čtyřvětvé teorie EI a k měření využíval MSCEIT, u konfliktních stylů TKI. Mezi těmito konstrukty nenašel signifikantní vztah.

Jordan a Trothová se dlouhodobě věnují roli emoční inteligence v týmech a týmové práci. Pracují také s pojmem týmové emoční inteligence, kterou vnímají jako specifickou entitu, jejíž kvalita se odvíjí od emoční inteligence členů skupiny (Troth, 2009). Zjistili například, že existuje souvislost mezi průměrnou emoční inteligencí členů týmu a výkonem týmu při řešení úkolů, nebo také souvislost emoční inteligence se způsoby, jakými je v týmu řešen konflikt; při nižší průměrné emoční inteligenci se členové týmu konfliktu častěji vyhýbají, nebo spolu soupeří, při vyšší je častěji volenou strategií spolupráce (Jordan & Troth, 2004).

Schlaerthová, Ensari a Christianová (2013) provedli meta-analytické zkoumání studií věnovaných souvislosti mezi EI a „konstruktivním managementem konfliktu“,

¹ V USA, Číně, Bangladéši, JAR, Hong Kongu, Řecku a Portugalsku.

což se v jejich pojetí zřejmě kryje s konfliktními styly. Věnovali se empirickým studiím provedeným v období 1990-2010. Nalezli 29 studií věnujících se vztahu EI a konfliktních stylů a 20 z nich splnilo jejich výběrová kritéria a vstoupilo do meta-analýzy. Studie vstupující do jejich meta-analýzy se lišili pojetím a měřením EI: 1) studie vycházející z Bar-onova pojetí a používající jeho Emotional Quotient Inventory; 2) výzkumy používající Emotional Competence Inventory, které vychází z Golemanova pojetí; 3) práce používající MSCEIT, jehož základem je čtyřvětřvá teorie Mayera a Saloveye; a 4) studie, v nichž byl užit dotazník Workgroup Emotional Intelligence Profile autorů Jordana a Trothové. U konfliktních stylů mají kromě pěti standardních ještě blíže nespecifikovaný styl „produktivní reakce na konflikt“; není zřejmé, co přesně představuje, lze jen odhadovat, že se jedná o integrativní dimenzi konfliktního stylu (viz výše). Autoři této meta-analýzy došli k závěru, že lidé s vyšší EI řeší konflikty konstruktivněji. Jejich studie vykazuje z mého pohledu několik problémů: 1) neříkají, které styly řadí mezi konstruktivní; lze jen odhadovat, že vycházejí z Jordana a Trothové²; 2) neuvádějí, kolik studií užívalo které nástroje k měření konstruktů, ani v jaké kombinaci; 3) užívají nestandardní pojetí konfliktních stylů, které není blíže vysvětleno. Oni sami pak uvádí jako slabiny své meta-analýzy malý počet studií a různé nástroje měřící EI a konfliktní styly.

Jak je vidět, studií na toto téma není zatím mnoho, výsledky nejsou jednoznačné a navíc autoři vycházejí z velmi různorodých teoretických východisek (především z různých koncepcí EI, které jsou velmi odlišné) a používají pak také různé výzkumné nástroje. Též se obvykle jedná o studie s malým vzorkem a to ze specifické populace, např. zdravotní sestry, studenti MBA, kněží atp. I s ohledem na to není zatím možné činit jednoznačné závěry o souvislosti konfliktních stylů a EI a je zapotřebí dalších studií.

² Jordan a Trothová (2004) užívají s odkazem na zjištění několika autorů (Tannen, 1994; Kuhn & Poole, 2000; obojí citováno podle Jordan & Trothová, 2004, p. 201), že soupeření a vyhýbání mají negativní vliv na pracovní vztahy, členění konfliktních stylů na negativní a pozitivnější, přičemž spolupráci vnímají jako nejvhodnější a kompromis a přizpůsobení se jako vhodné v případech, kdy je nedostatek času a/nebo zdrojů, a nebo není výsledek podstatný.

3 Empirická část

V empirické části prověřím vztah emoční inteligence, konkrétně dvou jejích složek v pojetí čtyřvětivé teorie EI, porozumění emocím a emočního management, se strukturou konfliktních stylů jedince.

Zúžení výzkumného záběru práce z emoční inteligence jako celku na úroveň jejích dvou dimenzí ze čtyř existujících bylo vynuceno nedostupností adekvátního nástroje pro měření emoční inteligence jako celku. Test MSCEIT, který by umožňoval prověření vztahu na úrovni EI jako komplexu čtyř dimenzí bohužel nebylo možné využít z důvodů vysokých finančních nákladů. Veškeré hypotézy jsou proto vyslovovány o dimenzích porozumění emocím a řízení emocí směrem k osobnímu růstu (dále pro jednoduchost jako management emocí), tedy o dvou nejvyšších větvích emoční inteligence.

3.1 Výzkumná otázka a hypotézy

V nejobecnější úrovni předpokládám, že úroveň emoční inteligence jednotlivce souvisí s tím, jaké konfliktní styly jedinec užívá.

Výzkumnou otázku proto formuluji takto:

„Souvisí preferované konfliktní styly jednotlivce s úrovní a strukturou jeho emoční inteligence?“

Předpokládám, že EI by se měla s relativními četnostmi konfliktních stylů pojit jak na úrovni celkového skóru, tak na úrovni jednotlivých čtyř větví. Nicméně očekávala bych, že jednotlivé dimenze EI se budou se strukturou konfliktních stylů jedince pojit v různé míře. Nejsilnější souvislost bych očekávala u první a čtvrté větve, tedy u emoční percepce a emočního managementu, střední souvislost u druhé větve, emoční podpory myšlení, a spíše mírnou souvislost u porozumění emocím.

První větev EI, percepce a vyjadřování emocí, ovlivňuje to, s jak kvalitními informacemi o prožívání svém i druhé osoby jedinec do konfliktní situace vstupuje; to, předpokládám, bude ovlivňovat volbu strategie jednání v dané situaci.

Čtvrtá větev, emoční management, odkazuje ke schopnosti řídit své prožívání

v dané situaci; to by mělo osobám s vyšší úrovní této dovednosti umožnit nepodlehnout prvnímu emočnímu hnutí a naopak se svobodněji rozhodnout a vybrat tak v dané situaci efektivnější nebo přiměřenější strategii.

U druhé větve, emoční podpory myšlení, vnímám pro souvislost s konfliktními styly jako podstatnou schopnost produkovat emoce na vyžádání – jedinec si tak může díky této schopnosti lépe představit, která ze strategií chování v konfliktu povede k jakým efektům v jeho prožívání i v prožívání a chování protistrany.

Relativně nižší míru souvislosti předpokládám u třetí dimenze emoční inteligence, u porozumění emocím a používání emočních znalostí. Nicméně znalost toho, s jakými situacemi se obvykle pojí která emoce, by mohlo mít přispívat ke schopnosti odhadnout dopady různých strategií v dané situaci.

Vzhledem k dostupným nástrojům budeme však výzkumnou otázku prověřovat pouze na úrovni dvou dimenzí emoční inteligence, porozumění emocím a emočního managementu. Výzkumnou otázku pak pro potřeby výzkumu rozpracovávám do šesti (resp. dvanácti) hypotéz.

Domnívám se, že emočně zdatnější jedinci mají menší tendenci preferovat výrazně jeden konkrétní styl, že budou flexibilnější ve volbě strategie, a že tedy jejich profil konfliktních stylů bude vyváženější. Tato má domněnka vyplývá z textů ohledně vztahu EI a copingových strategií, tedy z oblasti, která s konfliktními styly úzce souvisí. V této literatuře se často uvádí (nutno říci, že mnohdy bez výraznější empirické opory), že osoby s vyšší EI jsou ve volbě copingových strategií flexibilnější a disponují jejich širším repertoárem (Matthews, Zeidner & Roberts, 2003). Domněnku, že podobně tomu bude ve vztahu EI a konfliktních stylů, reflektují hypotézy H1a a H1b.

- *H1a: Jedinci s vyšším porozuměním emocím mají vyváženější profil užívaných konfliktních stylů.*
- *H1b: Jedinci s vyšším emočním managementem mají vyváženější profil užívaných konfliktních stylů.*

Jak uvádí s odkazem na jiné studie Jordan a Trothová (2004), mají soupeření a vyhýbání negativní dopad na (pracovní) vztahy. Zároveň uvádějí, že členové týmů s nižší průměrnou EI volí vyhýbání a soupeření častěji. Proto se domnívám, že osoby s vyššími skóry v obou dimenzích EI budou mít ve svém repertoáru konfliktních stylů vyhýbání a soupeření zastoupeno relativně méně.

- *H2a: Jedinci s vyšším porozuměním emocím mají v profilu konfliktních stylů méně často zastoupen styl soupeření.*
- *H2b: Jedinci s vyšším emočním managementem mají v profilu konfliktních stylů méně často zastoupen styl soupeření.*
- *H3a: Jedinci s vyšším porozuměním emocím mají v profilu konfliktních stylů méně často zastoupen styl vyhýbání.*
- *H3b: Jedinci s vyšším emočním managementem mají v profilu konfliktních stylů méně často zastoupen styl vyhýbání.*

Někteří autoři uvádějí, že existuje vztah mezi úrovní emoční inteligence a vyšší mírou užití spolupráce a kompromisu (Yu, Sardesai & Lu, 2006; Jordan & Troth, 2004; Morrison, 2008). Jedná se o strategie, které přinesou jednající straně zisk v podobě dosažení (alespoň části) cílů, navíc nemají negativní vliv na vztahy, dá se proto předpokládat, že osoby s vyšší EI budou mít tendenci volit tyto styly častěji.

- *H4a: Jedinci s vyšším porozuměním emocím mají v profilu konfliktních stylů častěji zastoupen styl spolupráce.*
- *H4b: Jedinci s vyšším emočním managementem mají v profilu konfliktních stylů častěji zastoupen styl spolupráce.*
- *H5a: Jedinci s vyšším porozuměním emocím mají v profilu konfliktních stylů častěji zastoupen styl kompromis.*
- *H5b: Jedinci s vyšším emočním managementem mají v profilu konfliktních stylů častěji zastoupen styl kompromis.*

Domnívám se také, že přizpůsobivý konfliktní styl bude častěji používaný u osob s nižší EI. Na studii, která by prověřovala tento vztah, jsem nenarazila, nicméně řada výzkumníků se domnívá, že lidé s vyšší EI mají tendenci používat aktivnější copingové strategie (Matthews, Zeidner & Roberts, 2003); analogicky předpokládám, že lidé s vyšší EI budou užívat i aktivnější konfliktní styly, mezi které přizpůsobení nepatří.

- *H6a: Jedinci s vyšším porozuměním emocím mají v profilu konfliktních stylů méně zastoupen styl přizpůsobení.*
- *H6b: Jedinci s vyšším emočním managementem mají v profilu konfliktních stylů méně zastoupen styl přizpůsobení.*

3.2 Metodologie

Pro zodpovězení výzkumných otázek a testování formulovaných hypotéz o vztazích mezi proměnnými byla zvolena metoda korelační studie, tedy kvantitativní metoda výzkumu. Sběr dat byl realizován prostřednictvím internetu – dotazník byl dostupný v květnu a červnu 2015 na k tomu určené webové stránce. Každý respondent zde vyplnil celkem tři dotazníky, které budou podrobně popsány níže, a dále závěrečnou stručnou část zjišťující základní sociodemografické údaje. Celkově zabralo vyplnění dotazníků respondentům 20 až 45 minut. Zpracování a analýza dat byly provedeny v programech MS Excel 2007 a IBM SPSS 19.

3.3 Výzkumný soubor

Jako metoda výběru vzorku byla vzhledem k omezeným zdrojům (finanční prostředky, časové omezení) a vzhledem k tomu, že se jedná primárně o sondu do zkoumané problematiky, zvolena metoda příležitostného výběru: výzkumu se účastnili dobrovolníci na základě zveřejněné výzvy a přímého oslovení. Výzva byla šířena skrze sociální sítě, a to na třech soukromých facebookových profilech a jedné veřejné facebookové stránce (Účastníci výzkumu), a dále skrze přímé oslovení okruhu známých osobně a emailem. Určitým omezením je tedy fakt, že výzkumu se účastnili pouze lidé využívající internet a nadreprezentováni budou lidé aktivně využívající

sociální síť Facebook.

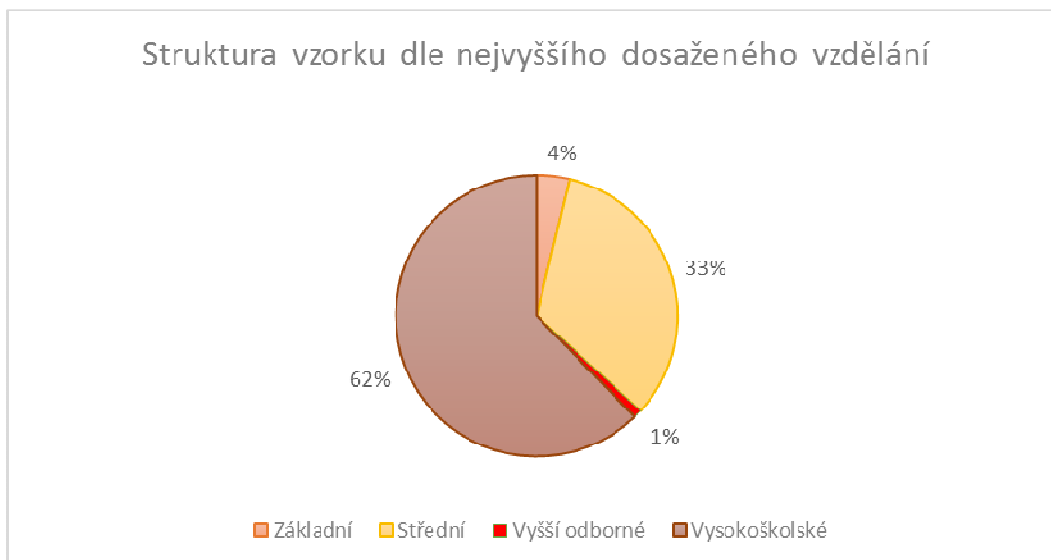
V průběhu šesti týdnů se do výzkumu zapojilo 106 respondentů, z toho 50 mužů a 56 žen, složení vzorku podle pohlaví je tedy vyvážené (47 respektive 53 %).

Věkové rozpětí účastníků bylo 17 až 65 let, věkový průměr činil 31,5 let (SD = 8,6). Vzhledem k populaci jsou ve vzorku výrazně nadreprezentovány mladší ročníky. Věkovou strukturu vzorku zobrazuje graf na Obrázku 3.



Obrázek 3. Věkové složení výzkumného souboru. Zdroj: Vlastní výpočty.

Výzkumný soubor není reprezentativní vzhledem k populaci co do vzdělání respondentů; 63 % dotázaných má vysokoškolské resp. vyšší odborné vzdělání, 33 % střední vzdělání a pouze čtyři respondenti se základním vzděláním, přičemž pouze jeden z nich není studentem střední školy (Obrázek 4).



Obrázek 4. Věkové složení výzkumného souboru. Zdroj: Vlastní výpočty.

Z geografického hlediska převládali respondenti z Hlavního města Prahy (43 %), následovaní Jihočechy (16 %) a respondenty ze Středočeského kraje (15 %) a Jižní Moravy (9 %). Ostatní kraje byly zastoupeny marginálně.

Mimo základní sociodemografické údaje byl zjišťován také obor, v němž respondent působí, ať již v rámci profese či jako student. Paleta oborů byla velmi pestrá, žádná profese nepřevažovala, výrazněji byly zastoupeny oblasti IT a oblast péče o duševní zdraví, obojí bylo zastoupeno zhruba 11 %.

Všechny tyto odchylky jsou srozumitelné s ohledem na použitou metodu výběru vzorku. Nereprezentativnost a relativní homogenita vzorku mohou do určité míry ovlivnit výsledky. O možném vlivu se zmíním ve čtvrté kapitole věnované diskusi výsledků.

3.4 Použité výzkumné nástroje

Respondenti vyplňovali tři dotazníky. První dva, STEM a STEU, reprezentují dvě dimenze ze čtyřvětvého modelu emoční inteligence, třetí z nich, TKI, pak indikuje preferované konfliktní styly jedince. Účastníci výzkumu nebyli informováni o zacílení a názvech dotazníků, výzkum byl pojmenován „Prožívání a chování v sociálních situacích“. V další části blíže popíši tyto použité nástroje.

3.4.1 Použité míry emoční inteligence: STEU a STEM-B

Pro indikování úrovně EI, resp. jejích dvou složek, jsem zvolila testy Situational Test of Emotional Understanding (STEU) a Situational Test of Emotional Management - Brief (STEM-B).

Tyto dva testy byly zvoleny z několika důvodů: bohužel se mi nepodařilo získat za zvýhodněných podmínek pro potřeby diplomové práce test MSCEIT a náklady na jeho užití by překračovaly mé finanční možnosti, hledala jsem proto alternativní nástroj. Preferovala jsem výkonový test (vzhledem k reportované vyšší validitě takových nástrojů), který by vycházel ze čtyřvětvé teorie EI a respektoval její strukturu. Jako optimální řešení se jevily právě tyto dva testy.

Jejich autorkou je MacCannová. Při tvorbě vycházela ze čtyřvětvé teorie Mayera a Saloveye, ale logika konstrukce testů trochu jiná než u MSCEIT (viz níže). K dispozici jsou pouze testy pro dvě ze čtyř větví EI, pro porozumění emocím a emoční management. Pro užití těchto testů hovořila kromě jejich dostupnosti také relativní krátkost, a též poměrně solidní psychometrické vlastnosti reportované v publikovaných výzkumech (viz níže).

V ČR už byly testy využity několikrát, např. Baumgartner a Zacharová (2011) použili STEU ve výzkumu souvislosti porozumění emocím s copingovými strategiemi u adolescentů, Mynaříková (2014) využila oba testy při svém zkoumání schopnosti rozpoznat lhoutčího člověka, a STEU jsem taktéž využila já ve své bakalářské práci, kde jsem se zabývala rolí EI v tom, nakolik se dá čtenář zprávy ve svém úsudku o emoci pisatele ovlivnit emotikonem doprovázejícím text (Lukáčová, 2012).

U obou testů jsem pořídila vlastní překlad z AJ do ČJ, správnost překladu jsem konzultovala s profesionálním anglistou-překladačem, vhodnost překladu pojmenování emocí jsem také konzultovala se dvěma kolegy psychology s dobrou znalostí angličtiny.

Finální verze testů v českém jazyce včetně instrukcí viz Příloha č. 3 (STEM-B) a Příloha č. 4 (STEU).

3.4.1.1 STEU. Situační test emočního porozumění

Situační test emočního porozumění, v originále „Situational Test of Emotional Understanding“, zkráceně STEU, je mírou pro určení úrovně třetí větve emoční inteligence, tedy emočního porozumění. Vyvinut byl v roce 2006 MacCannovou, později dopracován ve spolupráci s Robertsem v roce 2008.

Test vychází z Rosemanovy teorie posuzování emocí, podle níž je emoce průsečíkem sedmi faktorů: 1) motivová konzistence situace, tedy nakolik je daná situace v souladu s cíli jedince (ta určuje valenci emoce); 2) motivační stav, který udává, zda jedinec usiluje o maximalizaci zisku, či minimalizaci újmy; 3) kauzalita, tedy atribuce zodpovědnosti; udává, zda danou situaci způsobil jedinec sám, či někdo jiný, či byla výsledkem náhody; 4) očekávanost situace; 5) míra jistoty, že daná situace nastane; 6) možnost kontroly této situace; 7) u negativních situací také typ problému, zda je instrumentální (nechtěný proto, že brání dosažení cíle) nebo vnitřní (nechtěný pro svou povahu) (MacCann & Roberts, 2008, p. 543). Teorii přehledně znázorňuje tabulka na Obrázku 5.

Např. emoce „úleva“ podle této teorie vzniká v situaci zapříčiněné okolnostmi, která je jistá, motivově konzistentní a jedná se o nežádoucí stimul. Z této teorie vyšli MacCannová a Roberts při tvorbě testu. Jedna z položek z testu STEU, která toto odráží, vypadá takto (správná odpověď značena tučným písmem):

Položka z testu STEU:

Janin otravný soused se odstěhuje do zahraničí. Co bude Jana nejspíše cítit?

- a) lítost*
- b) naději*
- c) úlevu***
- d) smutek*
- e) radost*

		1. Situační stav		2. Motivační stav		6. Možnost kontroly	
		motivově konzistentní (pozitivní emoce)	motivově inkonzistentní (negativní emoce)				žádoucí
3. Zapřičinění situace	Zapřičinění okolnostmi	4. Očekávanost	překvapení				
		5. Jistota	žádoucí	nežádoucí	žádoucí	nežádoucí	
		neočekávaný	překvapení				
		nejistý	naděje, doufání		strach		
	Způsobení někým jiným	jistý	radost, štěstí	úleva	smutek	úzkost (distress)	nízká
		nejistý	naděje, doufání		frustrace	znechucení	vysoká
		jistý	radost, štěstí	úleva			
		nejistý	náklonnost, záliba (liking)		averze (dislike)		
	jistý	hněv			pohrdání		
	Způsobení vlastním chováním	nejistý	hrdost, sebeuspokojení		lítost		nízká
		jistý			lítost		
		nejistý			pocit viny	stud	vysoká
jistý							
		7. Typ problému					
		instrumentální		vnitřní			

Podle: MacCann & Roberts, 2008. Vlastní překlad.

Obrázek 5. Rosemanova teorie posuzování emocí. Zdroj: Převzato z práce Lukáčové (2012).

Všechny položky STEU vypadají obdobně, respondent na základě schematicky nebo konkrétně popsané situace vybírá, jakou emoci z pěti nabízených bude osoba v dané situaci prožívat, nebo naopak odhaduje, která situace z pěti nabízených mohla vést k tomu, že osoba prožívá určitou emoci. Původní verze testu obsahovala 42 takových položek, na jejím základě vytvořená zkrácená verze pak 25 vybraných.

STEU bylo použito v řadě studií a byly reportovány i jeho psychometrické vlastnosti. Reliabilita bývá uváděna od 0,43 do 0,81 (MacCann & Roberts, 2008; MacCann & Roberts, n.d.). Na podporu validity tohoto nástroje byla uváděna zjištění ohledně konvergentní a divergentní validity; byla zjištěna adekvátní korelace s krystalickou inteligencí, nezávislost na osobnostních rysech a odlišitelnost od verbálních schopností. Jako problematická se naopak jeví chybějící korelace s

alexithymií (MacCann & Roberts, 2008; MacCann, Pearce & Roberts, 2011).

V testu je užito skórování, kdy správná odpověď vyplývá z Rosemanovy teorie (tedy tzv. „target scoring“, viz kapitola 2.3.1). Za správnou odpověď získá respondent u každé otázky bod, za nesprávnou nula bodů. Celkový skóre je vypočten jako součet bodů vydělený počtem otázek a výsledkem je tak index nabývající hodnot 0 až 1, přičemž čím vyšší hodnota, tím vyšší porozumění emocím.

Výhodami testu STEU jsou dostupnost, relativní krátkost, obstojné psychometrické vlastnosti a poměrně jednoduchá administrace a zpracování dat. Mezi nevýhody patří jednak jeho určitá jednostrannost, tedy to, že všechny položky jsou zaměřeny na totéž, na schopnost určit vhodnost emoce v určité situaci; test proto z oblasti porozumění emocím pokrývá jen znalost obsahu pojmů označujících emoce a znalost toho, s jakými situacemi se obvykle daná emoce pojí, neobsahuje například položky zaměřené na vztahy mezi typy emocí, na pochopení prožívání protikladných či komplexních emocí či na stupňování emocí. Ve výzkumu, který jsem prováděla v rámci bakalářské práce (Lukáčová, 2012), zaznívala také od probandů opakovaně výhrada vůči jednotvárnosti úloh, že test je „pořád dokola“ a že „je to nuda“. Osobně mám určité výhrady i k Rosemanově teorii posuzování emocí, na jejímž základě je test vybudován: nejsem si jista platností předpokladu, že ke každé situaci existuje jedna „správná“ emoce a že je případně tato správná odpověď kulturně univerzální.

3.4.1.2 *STEM-B. Situační test emočního managementu – Krátká verze*

Situační test emočního managementu, v originále „Situational Test of Emotional Understanding“, zkráceně STEM, je mírou pro určení úrovně třetí větve emoční inteligence, tedy emočního managementu. Autorkou tohoto testu je stejně jako u STEU Carolyn MacCannová.

Zatímco STEU byl vytvořen na základě teorie emocí, STEM a jeho zkrácená verze STEM-B vznikly jinak, jejich základ byl empirický. Při konstrukci testu STEM vyšla autorka z tzv. metody posuzování situací (situational judgement), která bývá užívána k testování nekognitivních vlastností; bývá pozitivně hodnocena jako nástroj pro měření interpersonálních dovedností a konstruktů, které obsahují rozhodování v

komplexních situacích (MacCann, 2006, 48).

Autorka při konstrukci testu postupovala v souladu s touto metodologií, tvorba položek v testu tak proběhla ve třech krocích: 1) generování položek: nejprve autorka provedla polostrukturované rozhovory se studenty a komunitními dobrovolníky, které vedly k vytvoření sady popisů situací, které tvoří položky testu (respondenti popisovali emočně nabitě situace z poslední doby). 2) generování odpovědí: ve druhém kroku jiná skupina studentů k těmto situacím uváděla možné odpovědi na tyto situace – jednak indikovali, co by v takové situaci nejspíše dělali oni, jednak co by považovali za nejlepší možnou reakci; 3) skórování, volba správných odpovědí: ve třetím kroku 12 expertů (výzkumníci v oblasti EI, životní koučové, poradci) vybírali nejlepší odpovědi ke každé situaci (expertní skórování). Na základě jejich voleb byly vytvořeny váhy pro jednotlivé možnosti u každé položky.

Jednotlivé položky představují krátký (v souladu s metodologií posuzování situací maximálně v rozsahu dvou vět) popis situace a následně otázku, které ze čtyř nabízených jednání by bylo pro osobu v dané situaci nejefektivnější. Jedna z položek z testu STEM-B, která toto odráží, vypadá takto; v závorce je uvedena váha na základě expertního skórování, tj. podíl bodů, které za danou odpověď respondent získá:

Položka z testu STEM-B:

Míša a její švagrová spolu obvykle docela dobře vycházejí a švagrová jí za malou odměnu pravidelně hlídá dítě. Poslední dobou také zametá pavučiny a komentuje nepořádek v bytě, což Míšu uráží. Jaký krok by byl pro Míšu nejefektivnější?

- a) říct švagrové, že jí tyto poznámky vadí (0,75)*
- b) sehnat si jiné hlídání (0,0)*
- c) být ráda, že má úklid bytu zdarma (0,17)*
- d) říct švagrové, že má jen hlídat dítě, ne uklízet (0,08)*

Původní verze STEM měla 44 položek, později Allenová s MacCannovou, Rahmanovou, Weismannem a Robertsem (2013) za užití teorie odpovědi na položku

(item response theory) vytvořili na jejím základě 18 položkovou baterii se solidními psychometrickými vlastnostmi, STEM-B.

I ve skórování se STEM resp. STEM-B liší od STEU. Jak je zřejmé z výše popsané konstrukce testu, je zde užito expertní skórování. Jelikož odborníci ne vždy byli za jedno, je využito takzvané parciální skórování, kdy je váha (tj. bodové ohodnocení) dané položky dána podílem odborníků, kteří vybrali danou odpověď jako správnou.

To v praxi vypadá tak, že respondent volí ze čtyř nabízených odpovědí, bodové ohodnocení získá u jedné až tří z nich. Pokud je jedna odpověď „správná“ (tj. odborníci se shodovali), získá 1 bod, pokud jsou bodovány dvě či tři odpovědi, je mezi tyto odpovědi jeden bod poměrně rozdělen (váhy v praxi nabývají hodnot od 0,08 do 1). Celkový index je vypočten součtem bodového zisku a jeho vydělením počtem položek. Nejvyšší možný zisk u STEM-B tak činí 0,84.

Psychometrické vlastnosti testu na základě zjištění několika předchozích studií stručně shrnují Allenová s MacCannovou, Rahmanovou, Weismannem a Robertsem (2013). U původní, 44 položkové verze STEM, se Cronbachovo alfa, tedy míra položkové reliability, v těchto studiích pohybovalo mezi 0,68 a 0,85. Z hlediska validity byla v těchto výzkumech zjištěna nízká až střední souvislost s kognitivními schopnostmi, většinou s vyšší mírou korelace s verbálními úkoly; z osobnostních charakteristik byla dokumentována souvislost celkového skóru STEM s přívětivostí, u ostatních čtyř rysů Big Five byl vztah nevýrazný. Validita byla zjišťována také skrze souvislost s MSCEIT, kde byla míra korelace 0,30. U 18 položkové verze STEM-B uvádějí Allenová s MacCannovou, Rahmanovou, Weismannem a Robertsem (2013) Cronbachovo alfa 0,84.

Výhodou testu je opět jeho dostupnost a relativní krátkost, dostačující psychometrické vlastnosti a poměrně jednoduché zpracování dat. Krátké příběhy také respondenti často hodnotili jako zábavné.

Mezi nevýhodami sama autorka testu uvádí omezenou škálu emocí, které jsou v něm zastoupeny: ve výsledné podobě jsou to pouze tři emoce, smutek, hněv a strach. Tato užší škála byla dána několika faktory; ve studii, z níž STEM vzešel, se autoři

zaměřovali na šest základních emocí (hněv, strach, znechucení, překvapení, radost a smutek) nicméně jednak respondenti uváděli zdaleka nejčastěji situace, kde dominovala emoce hněvu, jednak byly další emoce vyřazeny z důvodu metodologických obtíží; překvapení se většinou pojilo s radostí či smutkem, nevyskytovalo se samostatně; radost se ukazovala jako více vázána na osobnost respondenta než na situaci a současně byla prožívána méně intenzivně než jiné emoce; proto byly tyto dvě emoce vynechány. Třetí vynechaná emoce, znechucení, se ve výsledných položkách testu neobjevila z důvodu nedostačujících situací vygenerovaných respondenty při sestavování testových položek (MacCann, 2006, p. 79-80). V testu také chybí situace obsahující složené emoce či položky zaměřené na odstíny emocí.

Já osobně vnímám jako omezující (ač zároveň nezbytný pro časovou náročnost) rozsah popisu situací v položkách testu. V souladu s metodologií, podle níž byl test konstruován, má popis maximálně dvě věty. Nicméně to je poměrně málo pro to, aby byl postižen celý kontext situace, nejsem si proto jistá, zda má respondent dostatek vodítek pro to, aby mohl zodpovědět otázku.

Druhým dle mého názoru sporným momentem je otázka po *nejefektivnějším* jednání postavy v příběhu. Opakovaně jsem dostávala od respondentů otázku, co to znamená, zadání vnímali jako matoucí. Autorka tuto volbu vysvětluje zjištěním, že tato formulace přináší výsledky méně závislé na osobnostních rysech (Big Five) než otázka *Co byste dělal Vy v dané situaci*, a ona chce měřit EI spíše jako schopnost než jako dispozici (MacCann, 2006, p. 261-262). Připadá mi také, že není zřejmé, co by mělo být cílem postavy v příběhu, tj. *efektivní vzhledem k čemu* by její chování mělo být.

Protiargumentem proti oběma výhradám však může být dosahovaná vysoká shoda expertů na nejhodnější variantě odpovědi.

3.4.1.3 *Použitá míra k určení konfliktních stylů. Dotazník konfliktních stylů Thomase a Kilmanna*

Třetím nástrojem použitým v empirické části je dotazník „Thomas-Kilmann Conflict MODE instrument“ (dále TKI). Ten vychází z Thomasovy typologie

konfliktních stylů popsané v kapitole 2.6.2. Test sestává ze třiceti otázek, z nichž každá má dvě varianty odpovědi (A nebo B), mezi nimiž respondent volí. Dotazník je uvozen instrukcí, aby se respondent zamyslel nad situacemi, kdy se jeho názor liší od názoru druhého člověka, a aby řekl, jak na takové situace obvykle reaguje; pokud mu ani jedna odpověď nepřipadá pro něj typická, má vybrat tu variantu, u které vnímá větší pravděpodobnost, že by se tak zachoval.

V každé ze třiceti otázek volí respondent ze dvou výroků, které popisují chování v konfliktní situaci; každá ze dvou odpovědí sytí jeden z pěti konfliktních stylů.

U každého konfliktního stylu může respondent dosáhnout 0-12 bodů, podle toho, kolikrát zvolil odpověď reprezentující daný konfliktní styl.

Jedna z položek testu TKI, která toto odráží, vypadá takto:

Položka z testu TKI:

A Obvykle jdu neústupně za svým cílem.

B Snažím se druhého uklidnit a zachovat náš vztah.

Autoři testu uvádějí, že přístup nucené volby byl zvolen především proto, že jiné testy, které v té době byly k určování typologie chování v konfliktech užívány, trpěly velkým vlivem sociální žádoucnosti daného chování, tedy že respondenti volili ty odpovědi, které považovali za společensky přijatelnější, vhodnější. Sociální žádoucnost v průměru vysvětlovala více než 80 % variance (Kilmann & Thomas, 1977). Aby se oni u svého dotazníku tomuto problému vyhnuli, při jeho tvorbě párovali takové položky, které v jejich přípravných studiích vykazovaly stejnou míru sociální žádoucnosti. Současně usilovali o to, aby četnost volby možných odpovědí byla co nejvyváženější, tedy optimálně u každé položky 50:50.

Specifikem testu tedy je, že se jedná o test ipsativní, tj. respondent provádí nucenou volbu mezi dvěma položkami a tyto položky jsou mezi sebou vzájemně srovnávány. Dosažené skóre v jedné proměnné tak ovlivňuje dosažené skóre v ostatních zjišťovaných v daném dotazníku. Womacková (1988, p. 326) uvádí jako příklad situaci člověka, který stejně často užívá kompromisního stylu a soupeření:

v testu nemůže dosáhnout v obou stylech stejného skóre, jelikož je třikrát nucen volit mezi položkami reprezentujícími právě tyto dva styly. Ipsativní charakter testu zužuje typy statistické analýzy, které je možné u TKI užít, je zde např. porušen častý předpoklad nezávislosti dimenzí (Womack, 1988).

Výstupem testu je profil TKI; u každého z pěti stylů je indikována míra užití respondentem v porovnání s normou. Skóry jsou v interpretační zprávě rozděleny na vysoké (percentil 75 a vyšší), střední (percentil 25-75) a nízké (percentil do 25).

K dotazníku existuje americká norma, vytvořená v letech 2002-2005 na vzorku osmi tisících zaměstnaných osob ve věku 20-70 let. Jelikož česká norma k dispozici není, srovnávám výsledky získané v tomto výzkumu s touto dostupnou normou. V Tabulce 1 uvádím rozložení skórů pro jednotlivé konfliktní styly ve vzorku této americké normy.

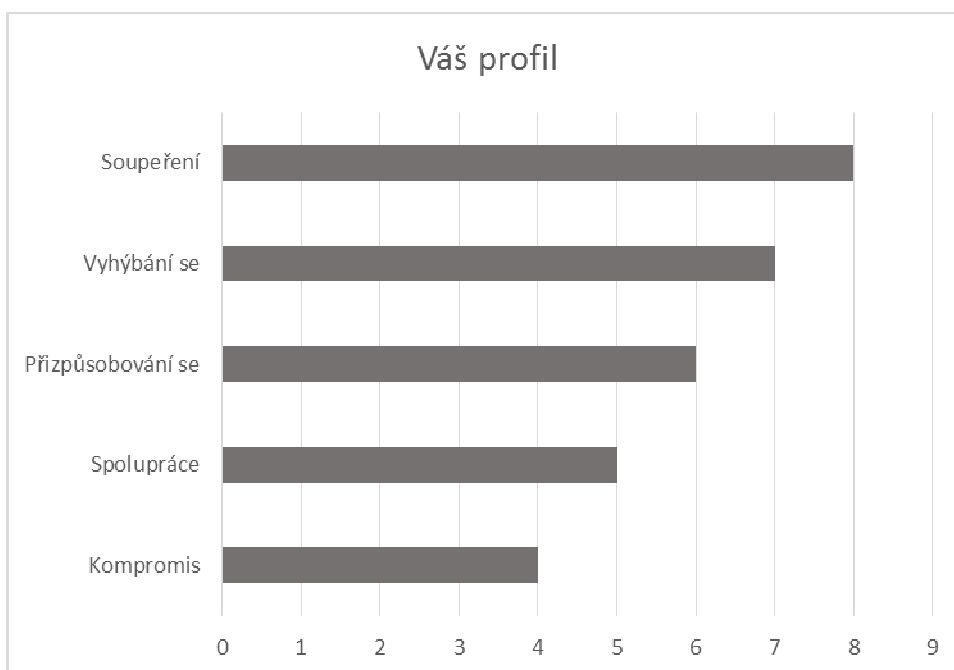
Rozsah	Soupeření	Spolupráce	Kompromis	Vyhýbání	Přizpůsobování
Percentil 75 a vyšší	7-12	9-12	10-12	8-12	7-12
Percentil 25-75	3-6	5-8	6-9	5-7	4-6
Percentil do 25	0-2	0-4	0-5	0-4	0-3

Tabulka 1. Hrubé skóry a interpretační rozpětí testu TKI. Zdroj: Vytvořeno podle Schaubhutové (2007).

V České republice je test hojně využíván ve školící praxi, s užitím v akademickém kontextu jsem se setkala pouze v případě jedné diplomové a jedné bakalářské práci, Šturové (2012) respektive Michálka (2013).

Ve výzkumu, který je součástí této diplomové práce, jsem použila vlastní překlad dotazníku TKI z AJ do ČJ. Při jeho tvorbě jsem se inspirovala několika existujícími verzemi dotazníku, nicméně žádná nebyla optimální (obsahovaly kostrbaté formulace, někde byly i obsahové chyby v překladu či chyby ve skórování), proto jsem přistoupila k vlastnímu překladu. Jeho správnost jsem konzultovala s profesionálním anglistou-překladačem. Provedla jsem pilotáž na dvou respondentech a následně zapracovala drobné úpravy v nejednoznačných formulacích. Překlad dotazníku viz Příloha 2.

Respondentům, kteří vyjádřili zájem dozvědět se své výsledky v testu, bylo k dispozici grafické znázornění výsledků (Obrázek 6) a podrobná interpretační zpráva, viz Příloha 1.



Obrázek 6. Grafické znázornění výsledků testu TKI. Zdroj: Vytvořeno podle Thomase a Kilmanna (n.d.).

Psychometrické vlastnosti testu zjišťovali jak autoři testu, tak další výzkumníci. Kilmann a Thomas (1977) v malém výzkumu zaměřeném na validitu a reliabilitu testu reportují u jednotlivých škál (tj. konfliktních stylů) Cronbachovo alfa od 0,43 do 0,71. Reliabilita měřená formou test-retest pak dosahovala hodnot od 0,61 do 0,68. Validitu poměřovali jednak ve vztahu k jiným existujícím testům (Blake-Moutonové test, Lawrence-Lorschův test a Hallův test), všechny tyto testy vycházejí ze stejného pojetí pěti konfliktních stylů), tato konvergentní validita byla poměrně vysoká.

Psychometrické vlastnosti TKI hodnotí ve svém textu také Van de Vliert a Kabanoff (1990), když shrnují výsledky tří studií a v nich zjištěné psychometrické vlastnosti TKI: Cronbachovo alfa se v těchto výzkumech pohybovalo od 0,34 do 0,91 s průměrem 0,58, také metodou test-retest měřená reliabilita, hodnotící stabilitu měřeného konstruktů v čase, se pohybovala na podobné úrovni, od 0,37 do 0,90 s

průměrnou hodnotou 0,63. Autoři také poukazují na výstupy těchto tří prací s ohledem na validitu TKI. Zde se ukázala mj. korelace pěti stylů s dvěma základovými dimenzemi (asertivita, kooperativita), a také korelace s jinými škálami měřícími konfliktní styly. Oproti tomu v jiné studii, kde byly výsledky TKI poměřovány s hodnocením chování jednotlivce v konfliktech ze strany jeho vrstevníků, se neprokázala mezi těmito proměnnými souvislost (Van de Vliert & Kabanoff, 1990).

3.5 Výsledky

Do analýzy vstupovala data od 106 respondentů z jimi vyplněných tří dotazníků, STEU, STEM a TKI, a sociodemografické údaje o těchto respondentech. Pro veškeré statistické usuzování byla zvolena pětiprocentní hladina významnosti. Výsledky analýz jsou předkládány v pořadí, v němž byly formulovány hypotézy.

V úvodu oddílu uvádím výsledky (deskriptivní statistiky) dosažené u použitých testů, tedy rozložení odpovědí a jejich vztah k základním demografickým ukazatelům (pohlaví, věk), a také posuzuji jejich reliabilitu a srovnávám ji s údaji uváděnými v jiných studiích.

3.5.1 Výsledky testů emoční inteligence. Porozumění emocím a emoční management.

Z oblasti emoční inteligence byly měřeny dvě její předpokládané dimenze, tedy porozumění emocím a jejich analýza (třetí ze čtyř větví emoční inteligence) a reflexivní regulace emocí s cílem podporovat emoční a intelektuální růst, nebo také zkráceně emoční management (čtvrtá větev EI).

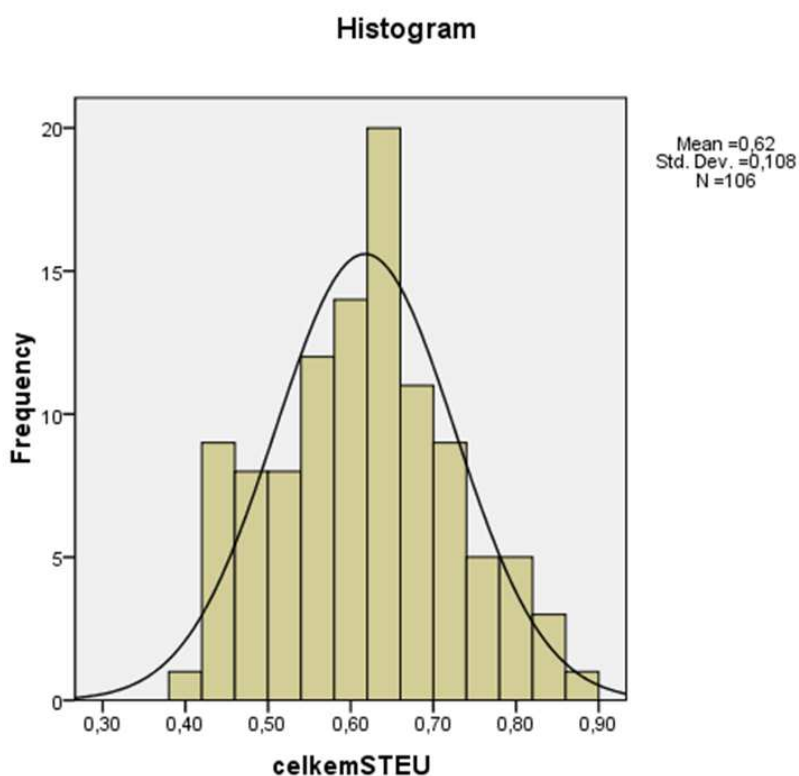
V prvním kroku analýzy dat uvádím výsledky naměřené testy STEU resp. STEM-B.

3.5.1.1 Výsledky testu porozumění emocím (STEU).

Byla získána data od všech 106 respondentů. Teoretické rozpětí skóru v testu je 0 (nejnižší úroveň porozumění emocím) až 1 (nejvyšší úroveň). Skutečně naměřené

hodnoty v testu STEU se pak pohybovaly od 0,4 do 0,88. Průměrné skóre činilo 0,617 se směrodatnou odchylkou 0,11. Tyto výsledky jsou do velké míry podobné výsledkům reportovaným v jiných studiích využívajících test STEU, kde bývá naměřen průměr 0,60 až 0,69 (podrobněji např. Lukáčová, 2012, p. 32).

Rozložení dosažených skóreů tvarem kopíruje normální rozdělení (Obrázek 7). V dosažených skórech nebyl zjištěn signifikantní rozdíl podle pohlaví ani podle věku.



Obrázek 7. Rozložení skóreů v testu STEU, porovnání s normálním rozdělením (reprezentováno černou linkou). Zdroj: Vlastní výpočty.

Usilovala jsem také o prověření reliability používaných výzkumných nástrojů. K tomu byl použit test mezipoložkové reliability, tzv. Cronbachovo alfa, který posuzuje vnitřní konzistenci škály (Kreidl, 2004).

V mém výzkumu dosahovalo Cronbachovo alfa testu STEU pouze 0,478. To je hodnota dost nízká, zvláště s přihlédnutím k počtu položek testu. Doporučovaná hodnota Cronbachova alfa je 0,7 (Soukup, 2006). Dosažená hodnota se pohybuje na

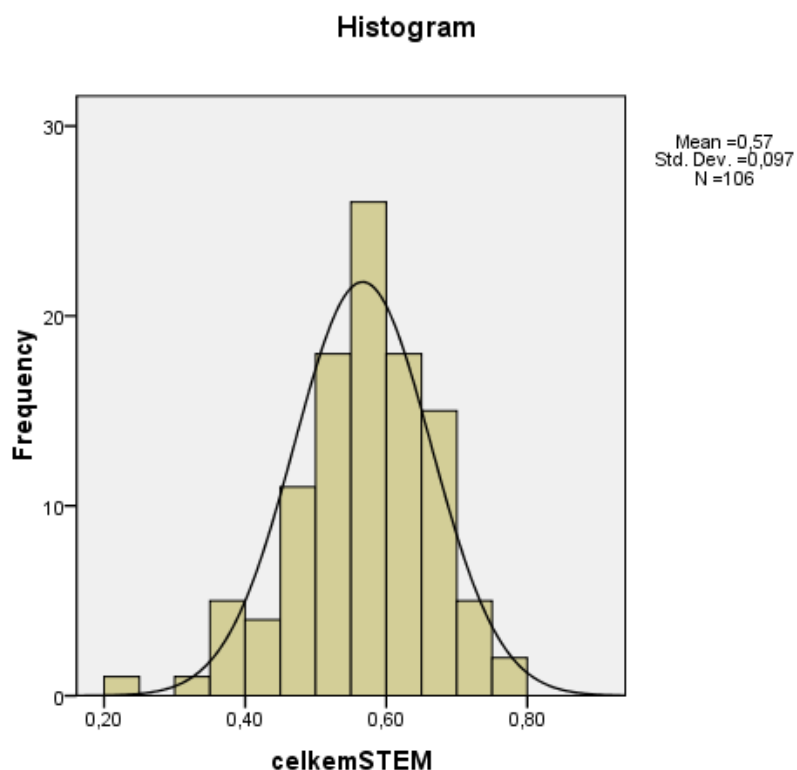
spodní hranici rozpětí, které u reliability reportují jiné výzkumy (viz kapitola 3.4.1.1). Má zjištění tedy hovoří spíše proti reliabilitě použité škály pro měření porozumění emocím.

3.5.1.2 Výsledky testu emočního managementu (STEM-B).

I zde byla získána data od všech 106 respondentů. Teoretické rozpětí skóre v tomto druhém testu je 0 (nejnižší úroveň emočního managementu) až 0,84 (nejvyšší úroveň). Skutečně naměřené hodnoty v testu se pak pohybovaly v rozpětí 0,22 až 0,78. Průměrná hodnota činila 0,566 se směrodatnou odchylkou 0,097.

Také u testu STEM-B rozložení dosažených skóre odpovídá normálnímu rozdělení (Obrázek 8).

Ani zde nebyl zjištěn rozdíl v závislosti na pohlaví či věku respondenta.



Obrázek 8. Rozložení skóre v testu STEM-B, porovnání s normálním rozdělením (reprezentováno černou linkou). Zdroj: Vlastní výpočty.

Test reliability u testu STEM-B dopadl ještě hůře než u testu STEU. Naměřená hodnota Cronbachova alfa činila 0,345, tedy hodnota nevyhovující nárokům na reliabilní škálu. V tomto případě se jedná o hodnotu výrazně nižší, než uvádějí dostupné studie (viz 3.4.1.2).

3.5.2 Výsledky testu konfliktních stylů.

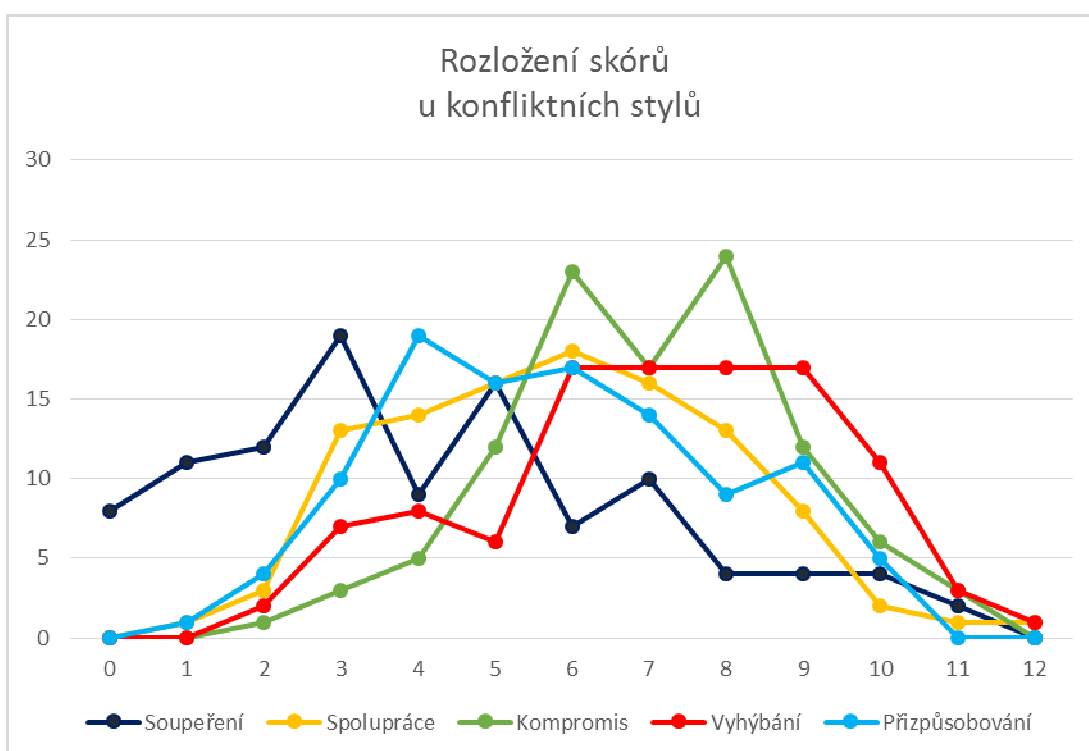
Výsledky třetího použitého testu, TKI (Thomas-Kilmann MODE Instrument), do velké míry kopírují hodnoty uváděné americkou normou pro tento test. Jak bylo uvedeno v oddílu věnovaném popisu testu, jsou výsledky pro jednotlivé respondenty uváděny za jednotlivých pět stylů a to v podobě srovnání s percentily normy. Výše byly uvedeny tyto hodnoty pro americký vzorek, v Tabulce 2 uvádím čísla zjištěná v tomto výzkumu.

Rozsah	Soupeření	Spolupráce	Kompromis	Vyhýbání	Přizpůsobování
Percentil 75 a vyšší	7-12	8-12	9-12	10-12	8-12
Percentil 25-75	3-6	5-7	7-8	7-9	6-7
Percentil do 25	0-2	0-4	0-6	0-6	0-4

Tabulka 2. Hrubé skóry a rozpětí naměřené v testu TKI. Zdroj: Vlastní výpočty.

Pro ilustraci stručně srovnám výsledky s americkou normou. V konfliktním stylu Soupeření v tomto výzkumu dosahovali respondenti skóre 0-11. Percentilové rozdělení kopíruje americkou normu. U konfliktního stylu Spolupráce bylo rozpětí dosažených skóre 1-12, oproti americkému vzorku je mírně užší střední pásmo (5-7 versus 5-8 bodů). U stylu Kompromis bylo rozpětí naměřených hodnot 2-12; ve srovnání s americkou normou jsou o jeden bod širší obě krajní pásma a užší pásmo středové. Stejného rozpětí, 2-12 bodů, dosahovali respondenti ve stylu Vyhýbání; zde bylo oproti americké normě výrazně širší (o dva body) pásmo nízkého percentilu (0-6 versus 0-4), zbylá pásma byla adekvátně posunutá. U posledního z konfliktních stylů, přizpůsobování, dosahovali respondenti skóre 1-10; oproti americké normě je užší a níže položené pásmo středních hodnot percentilu (6-7 versus 4-6 v USA), obě krajní pásma jsou o jeden bod širší.

Rozložení dosažených skóre u jednotlivých konfliktních stylů dokládá graf na Obrázku 9. Nejnižších hodnot tedy dosahovali respondenti průměrně u konfliktního stylu Soupeření (průměr 4,25), dále u Přizpůsobování (průměr 5,81) a Spolupráce (průměr 5,86), vyšších pak u stylu Kompromisu (průměr 6,99) a nejvyšších hodnot u stylu Vyhýbání (průměr 7,09).



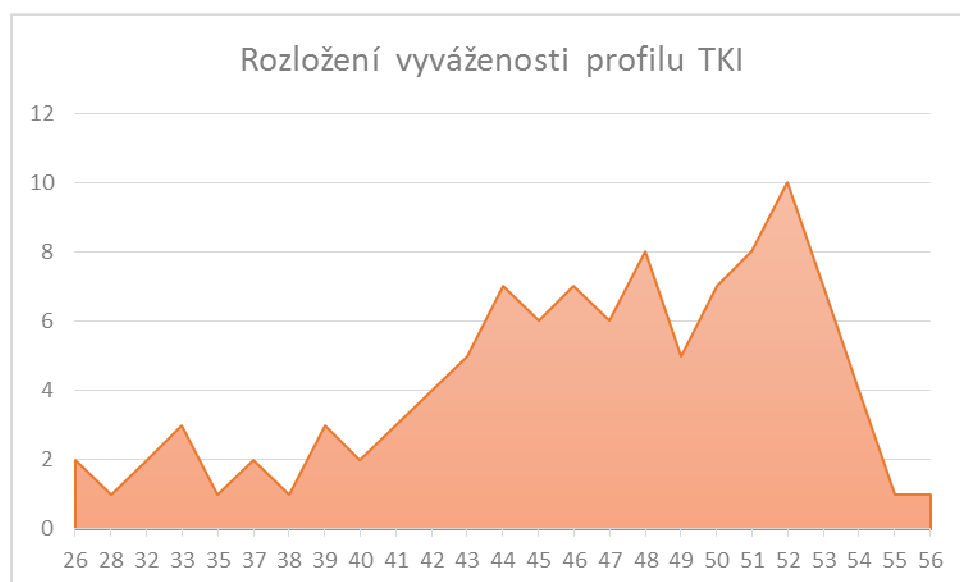
Obrázek 9. Rozložení skóre u jednotlivých konfliktních stylů v testu TKI. Zdroj: Vlastní výpočty.

Nejsou k dispozici česká data, s nimiž by bylo možné srovnávat. Dostupná jsou pouze data z výzkumu Štursové (2012), která ve své práci zjišťovala užití konfliktních stylů, ale specificky v partnerském vztahu; v jejím souboru byl nejčastěji zastoupen styl Kompromis (7,78) následovaný stylem Spolupráce (7,11) a stylem Přizpůsobování (6,61), relativně méně četný byl styl Vyhýbání (5,84) a nejméně časté bylo Soupeření (2,65). Relativní zastoupení stylů je tedy poměrně jiné než v našem vzorku. Nicméně zde se dá předpokládat, že rozdíly jsou dány specifickým kontextem intimního vztahu

a konkrétní rozdíly jsou pochopitelné (vyšší zastoupení spolupráce a kompromisu, méně vyhýbání a soupeření).

Kromě rozložení skóre byla u testu TKI pro ověření první hypotézy (vztah dimenzí emoční inteligence s vyvážeností profilu konfliktních stylů) vypočtena také vyváženost zastoupení jednotlivých stylů v repertoáru jednotlivce. V žádném z výzkumů jsem na podobný přístup nenarazila, bylo proto zapotřebí zvolit metodu, kterou tuto vyváženost posoudit. Nakonec byl pro určení vyváženosti profilu konfliktních stylů využit vzorec pro výpočet entropie, přičemž bylo vzato v potaz, že teoreticky minimální entropii zde dosáhnout nelze (není možné mít u jednoho stylu 30 bodů a u ostatních 0) a byla proto provedena adekvátní korekce vzorce. Ve výsledném skóre vyváženosti tak respondent s maximálně vyváženým profilem (6 bodů u každého konfliktního stylu) dosáhne skóre 56, respondent s nejméně vyváženým profilem (po 12 bodech u dvou konfliktních stylů, 6 u třetího a u dvou stylů 0 bodů) pak dosáhne skóre 0.

Teoretické rozpětí vyváženosti je tedy 0 až 56, skutečně naměřené rozpětí ve výzkumném vzorku pak činilo 26 až 56 bodů. Rozložení hodnot vyváženosti profilu dokumentuje graf na Obrázku 10.



Obrázek 10. Rozložení skóre vyváženosti profilu TKI. Zdroj: Vlastní výpočty.

I u testu TKI jsem prověřovala reliabilitu jednotlivých subškál, tedy konfliktních stylů. Cronbachovo alfa se u jednotlivých škál poměrně výrazně lišilo (Tabulka 3); nejnižší naměřená hodnota činila 0,224 (styl Kompromis), nejvyšší pak 0,772 (styl Soupeření).

Konfliktní styl	Cronbachovo alfa
Soupeření	0,772
Vyhýbání	0,514
Spolupráce	0,456
Kompromis	0,244
Přizpůsobování	0,404

Tabulka 3. Reliabilita subškál testu TKI. Zdroj: Vlastní výpočty.

Tyto výsledky jsou poměrně podobné těm, ke kterým dospěla Štursová (2012). I v jejím výzkumu dosahovala nejnižší reliability (Cronbachovo alfa 0,31) škála Kompromis. Autorka uvádí, že to může být dáno tím, že tato škála popisuje velmi nevyhraněné chování. Tato čísla jsou trochu nižší, než reportují autoři testu (Kilmann & Thomas, 1977).

3.5.3 Výsledky prověření vztahů mezi porozuměním emocím a konfliktními styly a mezi emočním managementem a konfliktními styly

V úvodu empirické části práce jsem formulovala řadu hypotéz o vztahu porozumění emocím a konfliktních stylů jednotlivce, resp. o vztahu emočního managementu a těchto konfliktních stylů. Nyní se proto budeme věnovat prověření těchto jednotlivých hypotéz.

Pro ověření přítomnosti vztahu byl zvolen Spearmanův korelační koeficient, který je vzhledem k charakteru výstupů z testu TKI vhodnější.

První dvě hypotézy, H1a a H1b, se týkají vyváženosti profilu užívaných konfliktních stylů ve vztahu k emoční inteligenci, resp. jejím složkám. Domnívám se,

že lidé s větší EI, resp. vyššími dovednostmi v oblasti vnímání emocí a emočního managementu, využívají spektrum konfliktních stylů vyváženěji.

- *H1a: Jedinci s vyšším porozuměním emocím mají vyváženější profil užívaných konfliktních stylů.*
- *H1b: Jedinci s vyšším emočním managementem mají vyváženější profil užívaných konfliktních stylů.*

Pro prověření hypotéz byla zjišťována korelace mezi celkovým skórem v testu STEU a vyvážeností profilu konfliktních stylů a poté mezi skórem v testu STEM-B a vyvážeností profilu TKI.

U prvního domnělého vztahu, tedy mezi porozuměním emocím a vyvážeností repertoáru konfliktních stylů, neodhalila korelační analýza žádný signifikantní vztah (Tabulka 4).

Poměrně překvapivý výsledek přinesla druhá provedená korelační analýza, testující vztah mezi vyvážeností repertoáru konfliktních stylů a úrovní emočního managementu. Výsledky analýzy jdou proti domněnce, stojící za hypotézou: s rostoucím skórem v testu emočního managementu totiž vyváženost repertoáru konfliktních stylů neroste, nýbrž *klesá*. Spearmanovo ρ nabývalo hodnoty -0,216 a tento vztah byl signifikantní na 5% hladině významnosti (Tabulka 4).

Correlations

			Vyváženost profilu
Spearman's rho	celkemSTEM	Correlation Coefficient	-,216*
		Sig. (1-tailed)	,013
		N	106
	celkemSTEU	Correlation Coefficient	-,053
		Sig. (1-tailed)	,295
		N	106

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Tabulka 4. Vztah skóru v testu STEM respektive STEU a vyvážeností profilu v testu TKI. Zdroj: Vlastní výpočty.

Další hypotézy se vážou ke vztahu emoční inteligence, respektive jejích dvou větví, kterým se věnujeme, a stylů soupeření a vyhýbání. Vyslovili jsme hypotézu, že osoby s vyšší úrovní emočních dovedností si budou vědomy negativních dopadů soupeřivého a vyhýbavého stylu řešení konfliktů na vztahy a budou je využívat méně často.

- *H2a: Jedinci s vyšším porozuměním emocím mají v profilu konfliktních stylů méně často zastoupen styl soupeření.*
- *H2b: Jedinci s vyšším emočním managementem mají v profilu konfliktních stylů méně často zastoupen styl soupeření.*
- *H3a: Jedinci s vyšším porozuměním emocím mají v profilu konfliktních stylů méně často zastoupen styl vyhýbání.*
- *H3b: Jedinci s vyšším emočním managementem mají v profilu konfliktních stylů méně často zastoupen styl vyhýbání.*

Pro ověření těchto čtyř hypotéz byla zjišťována korelace mezi celkovými skóry v testech STEU a STEM-B a skóry u konfliktních stylů soupeření a vyhýbání. Provedená analýza naznačuje, že tyto emoční kompetence s mírou využívání stylů soupeření a vyhýbání nesouvisí, všechny testy byly nesignifikantní (Tabulka 5).

Correlations				
			TKI_soupereni	TKI_vyhybani
Spearman's rho	celkemSTEM	Correlation Coefficient	-,109	,040
		Sig. (1-tailed)	,132	,340
		N	106	106
	celkemSTEU	Correlation Coefficient	,014	,081
		Sig. (1-tailed)	,445	,205
		N	106	106

Tabulka 5. Vztah skóru v testu STEM respektive STEU a konfliktními styly Soupeření a Vyhýbání. Zdroj: Vlastní výpočty.

Další skupina čtyř hypotéz se týká vztahu mezi kompetencemi z oblasti emoční inteligence a mírou užití spolupráce a kompromisu. U těchto strategií, které bývají pro jednajícího ziskovější, očekáváme pozitivní vztah s porozuměním emocím a emočním managementem.

- *H4a: Jedinci s vyšším porozuměním emocím mají v profilu konfliktních stylů častěji zastoupen styl spolupráce.*
- *H4b: Jedinci s vyšším emočním managementem mají v profilu konfliktních stylů častěji zastoupen styl spolupráce.*
- *H5a: Jedinci s vyšším porozuměním emocím mají v profilu konfliktních stylů častěji zastoupen styl kompromis.*
- *H5b: Jedinci s vyšším emočním managementem mají v profilu konfliktních stylů častěji zastoupen styl kompromis.*

V tomto případě analýza naznačila, že mezi porozuměním emocím a zastoupením spolupracujícího a kompromisního stylu v repertoáru jednotlivce žádný vztah není, obě prověřované souvislosti byly nesignifikantní.

V případě druhé kompetence z oblasti EI, tedy emočního managementu, byla mírná souvislost se zastoupením těchto stylů zjištěna. Nicméně u vztahu emočního managementu se stylem spolupráce je situace stejná jako v případě první hypotézy (vyváženost stylů), zjištěná souvislost jde *proti* předpokládanému vztahu: osoby s vyšší úrovní emočního managementu mají ve svém repertoáru méně zastoupen spolupracující konfliktní styl ($\rho = -0,167$). U kompromisního stylu je zjištěná souvislost na hraně hranice významnosti ($p = 0,052$) (Tabulka 6); zde směr závislosti odpovídá předpokladu: osoby s vyšším emočním managementem trochu častěji využívají kompromisního stylu ($\rho = 0,158$).

Correlations

			TKI_spoluprace	TKI_kompromis
Spearman's rho	celkemSTEM	Correlation Coefficient	-,167*	,158
		Sig. (1-tailed)	,044	,052
		N	106	106
	celkemSTEU	Correlation Coefficient	-,015	-,011
		Sig. (1-tailed)	,439	,456
		N	106	106

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Tabulka 6. Vztah skóru v testu STEM respektive STEU a konfliktními styly Spolupráce a Kompromis. Zdroj: Vlastní výpočty.

Poslední dvě hypotézy odkazují ke vztahu EI a využívání přizpůsobivého konfliktního stylu, přičemž předpokládáme, že lidé s vyšší EI (tedy vyšší porozuměním emocím respektive vyšší úrovni emočního managementu) mají tendenci používat aktivnější konfliktní strategie a tedy tento styl bude v jejich rejstříku spíše upozaděn.

- *H6a: Jedinci s vyšším porozuměním emocím mají v profilu konfliktních stylů méně zastoupen styl přizpůsobení.*
- *H6b: Jedinci s vyšším emočním managementem mají v profilu konfliktních stylů méně zastoupen styl přizpůsobení.*

Provedená korelační analýza v tomto případě naznačila, že mezi těmito větvemi emoční inteligence a zastoupením přizpůsobivého konfliktního stylu neexistuje souvislost. Oba provedené testy byly nesignifikantní (Tabulka 7).

Correlations			TKI_prizpusobovani
Spearman's rho	celkemSTEM	Correlation Coefficient	,099
		Sig. (1-tailed)	,156
		N	106
	celkemSTEU	Correlation Coefficient	-,073
		Sig. (1-tailed)	,227
		N	106

Tabulka 7. Vztah skóru v testu STEM respektive STEU a konfliktním stylem Přizpůsobování. Zdroj: Vlastní výpočty.

3.5.4 Shrnutí výsledků

V prvním kroku analýzy dat jsem se podívala na to, jaká zjištění přinesly jednotlivé použité výzkumné nástroje, a na vlastnosti těchto nástrojů.

U obou dotazníků zaměřených na emoční inteligenci, STEU a STEM-B, jsem konstatovala, že naměřené hodnoty odpovídají výsledkům jiných studií. V obou případech také rozložení skóru kopírovalo normální rozdělení.

Jako problematická se v případě těchto nástrojů jeví jejich reliabilita. U testu STEU měřícího porozumění emocím činilo Cronbachovo alfa pouze 0,478, u testu STEM-B měřícího úroveň emočního managementu pak dokonce jen 0,345. Ani v jednom případě tedy tyto nástroje nevykazovaly takové hodnoty reliability, jaké bychom od nich požadovali. Je proto otázkou, na kolik jejich užití ovlivnilo další zjištění výzkumu.

U testu TKI, měřícího strukturu konfliktních stylů jednotlivce, byla nejprve zhodnocena naměřená data ve vztahu k americké normě pro daný test; výsledky v mé studii do značné míry kopírují rozložení v americkém vzorku. Dále jsem dokumentovala rozložení skóru u jednotlivých stylů a jejich zastoupení v repertoárech respondentů: nejmenší průměrné zastoupení měl v repertoáru respondentů konfliktní styl soupeření, následovaly styly přizpůsobování a spolupráce, druhý nejčastěji

využívaný styl byl kompromis a nejvyšších průměrných hodnot dosahovali respondenti u stylu vyhýbání.

V dalším kroku jsem již prověřovala hypotézy o vztazích mezi úrovní porozumění emocím respektive emočního managementu a zastoupením konkrétních stylů v repertoáru jednotlivce. U vztahu mezi vyvážeností a úrovní porozumění emocím nebyl zjištěn signifikantní vztah. Překvapivý výsledek přinesl test vztahu mezi vyvážeností repertoáru konfliktních stylů a úrovní emočního managementu; s rostoucím skórem v testu emočního managementu totiž vyváženost repertoáru konfliktních stylů klesala.

Nebyly zjištěny žádné signifikantní vztahy mezi úrovní porozumění emocím a zastoupením jednotlivých konfliktních stylů. U úrovně emočního managementu nebyl identifikován vztah se styly soupeření, vyhýbání a přizpůsobování, nicméně zdá se, že existuje souvislost se stylem spolupráce a hraničních hodnot dosahoval test významnosti u souvislosti emočního managementu se stylem kompromisu. V případě vztahu se spolupracujícím stylem se zdá, že osoby s vyšší úrovní emočního managementu spolupracují v konfliktní situaci méně často; u kompromisu je směr závislosti opačný, osoby s vyšším emočním managementem jej využívají trochu častěji.

4 Diskuse

Cílem této práce bylo zjistit, zda a nakolik souvisí emoční inteligence se styly řešení konfliktních situací. Na teoretické úrovni jsem se věnovala vztahu těchto konfliktních stylů a EI jako celku, na empirické úrovni byla potom prověřována souvislost konfliktních stylů se dvěma ze čtyř větví emoční inteligence, s porozuměním emocím a emočním managementem.

Korelační analýza naznačila, že mezi první porozuměním emocím a konfliktními styly jednotlivce neexistuje vztah: tato dimenze emoční inteligence nebyla ve statisticky významném vztahu ani s vyvážeností repertoáru konfliktních stylů, ani s poměrným zastoupením jednotlivých konfliktních stylů v tomto repertoáru.

Naopak čtvrtá větev emoční inteligence, dle pojetí Mayera a Saloveye stojící nejvýše v hierarchii těchto dovedností, tedy emoční management, několik signifikantních vztahů s konfliktními styly vykazovala. Překvapivý výsledek přinesl test vztahu mezi touto větví EI a vyvážeností repertoáru konfliktních stylů: s rostoucím skórem v testu emočního managementu totiž vyváženost repertoáru konfliktních stylů klesala, tedy osoby s rozvinutějšími dovednostmi emočního managementu měly méně vyvážený repertoár konfliktních stylů. Interpretace tohoto zjištění není jednoduchá; bylo by možné se domnívat, že osoby s větší zdatností v emočním managementu mají nevyvážený repertoár stylů proto, že preferují efektivní styly řešení konfliktu (tedy dle Jordana a Trothové (2004) spolupráci, kompromis a přizpůsobení), což již také naznačily některé zahraniční studie (např. Morrison, 2008). Nicméně toto vysvětlení není v souladu s dalšími zjištěními ohledně souvislosti emočního managementu s četností zastoupení jednotlivých stylů v repertoáru jednotlivce. Korelace mezi emočním managementem a jednotlivými konfliktními styly byla statisticky významná pouze u stylu spolupráce, avšak i zde byl vztah závislosti opačný, než předpokládaly hypotézy: tedy osoby s vyšší úrovní emočního managementu v konfliktních situacích méně často volily spolupracující jednání; to jde proti logice tohoto vysvětlení. Test STEM, jehož výsledky zde emoční management reprezentují, by měl měřit, jestli jedinec dokáže odhadnout, jaké řešení situace je pro jednajícího nejefektivnější – je

tedy překvapivé, že styl spolupráce, který bývá v literatuře popisován jako nejefektivnější, se podle mých zjištění s emočním managementem váže negativně.

Jak tedy rozumět výsledkům tohoto výzkumu? Rozhodně není možné na jejich základě vystavět jednoznačná tvrzení o vztahu zkoumaných konstruktů, spíše přinesly nové otázky pro další bádání.

Většina předpokládaných vztahů se nepotvrdila. Nelze proto vyloučit, že mezi těmito proměnnými, emoční inteligencí resp. jejími dimenzemi a stylem řešení konfliktních situací, neexistuje vztah, že se jedná o nezávislé proměnné. Existují studie, které žádnou takovou vazbu nenalézají (např. Gambill, 2008). Osobně mi to však nepřipadá úplně pravděpodobné hned z několika důvodů: 1) Určité vztahy mezi emočním managementem a konfliktními styly tato studie prokázala či naznačila, ačkoli tyto vztahy nejsou v souladu s předpoklady vyvozenými z literatury a zahraničních výzkumů. 2) Také většina dalších studií, která se vztahům mezi emoční inteligencí a konfliktními styly věnuje, souvislosti nalézají (např. Schlaerth, Ensari & Christian, 2013; Morrison, 2008; Rahim & Psenicka, 2002; aj.); nutno podotknout, že vzájemná souměřitelnost těchto výzkumů je vzhledem k různosti metodologií a konceptualizací problematická, nicméně i přes různé přístupy se většinou na existenci vztahu mezi těmito dvěma koncepty shodují. Je pravda, že jimi naznačené vztahy se do velké míry různí, a také že se vztahy těchto dvou konstruktů jeví jako strukturovanější a složitější. Proto je zapotřebí další, detailnější zkoumání těchto vztahů. 3) Zároveň teoretické předpoklady pro souvislost EI a konfliktních stylů mi stále připadají přesvědčivé; dovednosti z oblasti emoční inteligence považuji pro způsob řešení konfliktů jako důležitý faktor. Čtení emočních informací v konfliktní situaci, schopnost představit si, k čemu by které možné chování vedlo a jak by zapůsobilo na protistranu, znalost toho, s jakými situacemi se které emoce pojí či schopnost řídit své prožívání a chování v dané situaci – je opodstatněné předpokládat, že rozvinuté dovednosti v těchto oblastech jsou výraznou strategickou výhodou při rozhodování v konfliktu.

A jaká jsou tedy alternativní vysvětlení nepříliš průkazných zjištění? Je možné, že výraznější souvislost s konfliktními styly by vykazovaly zbývající, v tomto výzkumu neměřené, větve emoční inteligence. Především u první větve, percepce a vyjadřování

emocí, tedy schopnosti rozpoznávání emocí a schopnosti jejich přesného vyjadřování, je možné očekávat výrazný vliv: dovednost poznat, co druhý prožívá, vnímám jako jednu z podstatných determinant toho, zda dokáže jednatlivec odhadnout, která strategie řešení konfliktu by mohla být ne/účinná respektive ne/výhodná. I druhá větev, emoční podpora myšlení, by podle mého názoru mohla s konfliktními styly jednotlivce souviset: tato větev zahrnuje schopnost produkovat emoce „na vyžádání“, pokud si je jedinec potřebuje představit, aby se mohl lépe rozhodovat. Tedy mimo jiné aby dokázal lépe vyhodnotit situaci a zvolit přiměřenější strategii chování v konfliktu.

Určitou roli mohl sehrát i charakter výzkumného souboru, který není příliš rozsáhlý (106 respondentů) a je spíše homogenní (převaha osob mladšího středního věku s vysokoškolským vzděláním). Dosavadní výzkumy nepřinesly jednoznačná zjištění ohledně souvislosti věku a emoční inteligence resp. konfliktních stylů (viz kapitoly 2.4. a 2.6.4) a ohledně souvislosti vzdělání a emoční inteligence resp. konfliktních stylů jsem konkrétní studie nenalezla. Je otázka, zda by výsledky byly stejné u většího a heterogennějšího souboru, tento vliv však není možné vyloučit.

Nejspíše se však přikláním k vysvětlení, že neprůkazná zjištění jdou na vrub využití ne úplně optimální metodologie, především operacionalizaci konstruktů emoční inteligence a použitým výzkumným metodám pro její měření.

V teoretické části jsem podrobněji pojednala, jaké jsou problémy v oblasti měření emoční inteligence, a že prozatím neexistuje ani jednotné pojetí EI, ani žádný „zlatý standard“ jejího měření. Ve výzkumu byly využity dva dotazníky určené k měření dvou příslušných větví emoční inteligence, porozumění emocím a emočního managementu, STEU a STEM-B. Především tyto dva výzkumné nástroje považuji za možné slabé místo předkládaného výzkumu. Problémů spatřuji několik. Oba dotazníky v tomto výzkumu vykazovaly velmi nízkou reliabilitu. Současně mám však také určité obecnější pochybnosti o validitě těchto testů. STEU i STEM-B obsahují úzké spektrum stimulů, všechny otázky mají stejnou logiku konstrukce. V obou testech je též zahrnut jen malý počet emocí, i to může snižovat validitu výsledku. Oba testy obsahují pouze verbální položky (na rozdíl například od testu MSCEIT); v takto konstruovaném testu je možné, že dosahují nižšího skóru i lidé, kteří mají pouze nižší jazykově-verbální

inteligencí, a již by při jiném způsobu měření dosahovali lepších výsledků. Použitý formát, kdy je popsána situace v maximálně dvou větách, také ochuzuje popsanou situaci o řadu vodítek, o kontext, který může hrát podstatnou roli při pochopení situace a při jedincově rozhodování o strategii, kterou využije. V neposlední řadě není možné opomenout výtku, která se týká nejen využitých testů, ale většiny výkonových testů emoční inteligence, a to výhradu ve vztahu ke skórování testů. Konkrétně u testu STEU vnímám jako velmi relevantní výhradu autorů Matthewse, Zeidnera a Robertse (2003), že takto konstruované testy, které považují za správnou tu odpověď, kterou volí většina respondentů, musí nutně selhávat v rozlišování průměrného výkonu v porozumění emocím a nadprůměrného výkonu; je dokonce možné, že skutečný „génius v porozumění emocím“ by skóroval níže než průměr, jelikož jeho geniální a současně originální odpovědi by nebyly vyhodnoceny jako správné.

Bez výhrad není možné přijmout ani test konfliktních stylů, TKI. Ačkoli se jedná o v praxi (především školící, výukové a personální) opravdu masově využívaný nástroj, studií, které by se věnovaly psychometrickým vlastnostem dotazníku, je překvapivě málo. V českém kontextu se pak v akademické sféře v podstatě nevyužívá a jeho vlastnosti tak neznáme.

Nicméně musím podotknout, že zatímco u nástrojů STEU a STEM-B mám na základě zkušenosti s prací s nimi sama pochybnosti o jejich validitě i reliabilitě, u TKI jsem o validitě a přiměřenosti jeho výstupů více přesvědčena. Minimálně u osob, které se zúčastnily mého výzkumu, a které zároveň dobře znám, považuji jejich výsledky v testu za dobře vykreslující jejich chování v konfliktu, současně i ve zpětných vazbách respondentů převažovalo hodnocení výsledků jako přiléhavých (v obou případech je samozřejmě možné, že můj odhad ani subjektivní pocit přiléhavosti respondentů není přesný a může jít o Barnumův efekt).

Přínos předkládané studie spatřuji v několika věcech: Ačkoli se většina předpokládaných vztahů nepotvrdila, ty, které byly nalezeny, jsou do značné míry nečekané a otevírají prostor pro nové směry uvažování o vztahu emoční inteligence a konfliktních stylů. Dále, pokud je mi známo, jedná se v českém prostředí o první pokus o pojednání vztahu emoční inteligence a stylu řešení konfliktů; ani v zahraniční

literatuře není takových výzkumů mnoho a další poznatky jsou zapotřebí. Dalším přínosem je přehledné uvedení do problematiky a prezentace dosavadních zjištění, která jsou ke vztahu emoční inteligence a konfliktních stylů dostupná v zahraniční literatuře. Ve výzkumné části byl využit dotazník TKI, který je i v českém kontextu sice široce užíván v praxi, u nějž se však nedostává výzkumných studií a u nějž nebývají prověřovány jeho psychometrické vlastnosti; studie naznačila, že data získaná v českém prostředí do značné míry kopírují americkou normu. Zjištěná reliabilita jednotlivých stylů je mírně nižší než uvádí zahraniční výzkumy.

Závěrem bych ráda uvedla doporučení pro další výzkum v dané problematice. Jak jsem vysvětlila výše, považuji vztah těchto dvou proměnných za skutečně zajímavé a potenciálně plodné pole zkoumání. Překvapuje mne, že existuje relativně málo prací, které se mu věnují. Navíc ve většině z nich je používána velmi různá metodologie. Považovala bych za přínosné věnovat se dále souvislosti konfliktních stylů s emoční inteligencí v pojetí Mayera a Saloveye; v danou chvíli se jako nejlepší volba jeví test MSCEIT z jejich dílny a zde užitý test TKI. Výzkumů, které kombinují tyto dva přístupy, je však jen několik. Věřím, že takto získaná data by přinesla plodné výsledky.

5 Závěr

Interpersonální konflikty jsou nevyhnutelnou součástí mezilidské komunikace. Způsoby, jak na ně jednatlivec reaguje, jsou modelovány řadou proměnných: charakterem konfliktní situace, vztahem zúčastněných osob či počtem zapojených stran, a samozřejmě také vlastnostmi jednatlivce. Zde hrají roli jak sociodemografické proměnné (pohlaví, věk, přínáležitost k určité kultuře), tak proměnné osobnostní. Řada autorů předpokládá, že chování jednatlivce ovlivňují také tzv. konfliktní styly, určité strukturované odpovědi jednatlivce na konflikt v řadě různých situací.

V této práci jsem vyslovila a prověřovala domněnku, že jedním z faktorů, které ovlivňují to, jaké strategie má tendenci v konfliktních situacích využívat, je jeho emoční inteligence, tedy schopnost zpracovávat informace emočního charakteru. Patří sem několik příbuzných mentálních procesů zpracovávajících a využívajících emoční informace, konkrétně 1) vnímání a vyjadřování emocí, 2) používání emocí k podpoře myšlení, 3) porozumění emocím a 4) řízení emocí směrem k osobnímu růstu (Salovey, Brackett, Mayer, 2007, p. i).

Za účelem prověření tohoto vztahu byla zvolena metoda korelační studie. Výzkum byl realizován formou online dotazování. V rámci výzkumu vyplnilo 106 respondentů tři dotazníky (STEU, STEM-B a TKI) a základní sociodemografické údaje.

V teoretické části jsem představila koncept emoční inteligence, jeho nejvlivnější teoretické modely a rozšířené nástroje měření a také zmínila probíhající odborné debaty o validitě tohoto mladého psychologického konstruktů. Představen byl v kontextu interpersonálních konfliktů také koncept konfliktních stylů a to konkrétně v Thomasově pojetí. Tyto konfliktní styly jsou definovány dimenzemi asertivity a kooperativity. Rozeznáváno je pět základních stylů, Soupeření, Spolupráce, Kompromis, Vyhýbání a Přizpůsobování. Tyto styly jsem blíže charakterizovala. Dále jsem představila nástroje k měření konfliktních stylů a přehled dostupných zjištění o individuálních diferencích. V závěrečné kapitole teoretické části byly předloženy argumenty pro domněnku, že by spolu tyto dva konstrukty mohly být ve vzájemném

vztahu. Tato domněnka staví jak na teoretickém zdůvodnění, tak na stávajících empirických zjištěních o vztahu emoční inteligence a konfliktních stylů.

V empirické části byla formulována výzkumná otázka a hypotézy, popsána užitá metodologie, charakterizován výzkumný soubor a detailně popsány použité výzkumné nástroje. Poté byla předložena výzkumná zjištění.

Emoční inteligence byla v předkládané studii reprezentována dvěma ze čtyř dimenzí, emočním porozuměním a emočním managementem. Veškeré hypotézy se proto zaměřovaly na vztah těchto dimenzí ke konfliktním stylům: k vyváženosti celkového profilu konfliktních stylů a k relativnímu zastoupení jednotlivých stylů v tomto repertoáru.

První ze zjišťovaných dimenzí emoční inteligence, porozumění emocím, nevykazovala žádné signifikantní vztahy k jednotlivým konfliktním stylům ani k vyváženosti jejich repertoáru.

V případě druhé dimenze byly výsledky překvapivé. Test vztahu mezi vyvážeností repertoáru konfliktních stylů a úrovní emočního managementu přinesl zjištění o závislosti, která byla opačná, než jsem na základě literatury předpokládala: s rostoucím skórem v testu emočního managementu totiž vyváženost repertoáru konfliktních stylů klesala. Analýza vztahu emočního managementu k jednotlivým pěti dimenzím přinesla pouze jedno statisticky významné zjištění; naznačila, že osoby s vyšší úrovní emočního managementu v konfliktní situaci méně často spolupracují. I toto zjištění je v rozporu s teoretickými předpoklady i zjištěními jiných studií. Hraničních hodnot dosahoval test významnosti u souvislosti emočního managementu se stylem kompromisu; osoby s vyšším emočním managementem jej využívají trochu častěji.

Zjištění předkládaného výzkumu jsou tedy nejednoznačná; u třetí větve emoční inteligence v pojetí Mayera a Saloveye, porozumění emocím, se žádný vztah ke konfliktním stylům jednotlivce neprokázal. V případě čtvrté větve, emočního managementu, byly nalezeny dva signifikantní vztahy, jejichž interpretace je však nesnadná.

Jako problematické se jeví a interpretaci výsledků a jejich zobecnění znesnadňují vlastnosti použitých výzkumných nástrojů; u testu STEU měřícího porozumění emocím činilo Cronbachovo alfa pouze 0,478, u testu STEM-B měřícího úroveň emočního managementu pak dokonce jen 0,345. Ani v jednom případě tedy tyto nástroje nevykazovaly takové hodnoty reliability, jaké bychom od nich požadovali. Je proto možné, že jejich užití ovlivnilo charakter zjištění výzkumu.

6 Seznam použité literatury

Abrahamsová, R. (2007). Emoční inteligence na pracovišti: přehled a syntéza. In Schulze, R., & Roberts, R.D. (eds.). *Emoční inteligence. Přehled základních přístupů a aplikací* (pp. 269-284). Praha: Portál.

Ali, O.E.A, Garner, I., & Magadley, W (2011). An exploration of the relationship between emotional intelligence and job performance in police organizations. *Journal of Police and Criminal Psychology*. Dostupné 21. 10. 2015 z http://www.researchgate.net/profile/Wissam_Magadley/publication/257763637_An_Exploration_of_the_Relationship_Between_Emotional_Intelligence_and_Job_Performance_in_Police_Organizations/links/552e94d10cf22d4371701d27.pdf

Antonioni, D. (1998). Relationship between the Big Five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict management*, 9(4), 336-355.

Allen, V. D., Rahman, N., Weissman, A., MacCann, C., & Roberts, R. D. (2013). Development and validation of the situational test of emotional management – brief (STEM-B) using item response theory and latent class analysis. Dostupné 17. 8. 2015 z https://www.academia.edu/6023333/Development_and_Validation_of_the_Situational_Test_of_Emotional_Management_Brief_STEM-B_Using_Item_Response_Theory_and_Latent_Class_Analysis

Ashkanasy, N.M., & Daus, C.S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441-452.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.

Baumgartner, F., & Zacharová, Z. (2011). Emocionálná a sociálná inteligencia vo vzťahu k zvládaniu v ranej adolescencii. *E-psychologie*, 5(1).

Brackett, M.A, Warner, R.M.,& Bosco, J.S. (2005). Emotional intelligence and relationship quality among couples. *Personal Relationships*, 12, 197-212.

Caruso, D.R., Mayer, J.D., & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 79(2), 306-320.

Ciarrochi, J., Chan, A., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 29(5), 539-561.

- Daus, C.S., & Ashkanasy, N.M. (2003). Will the real emotional intelligence please stand up? On deconstructing the emotional intelligence „debate“. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 41(2), 69-72. Dostupné 29. 11. 2015 z http://www.siop.org/TIP/backissues/Oct03/pdf/412_069to072.pdf
- Foran, H.M., O'Leary, K.D., & Williams, M.C. (2012). Emotional abilities in couples: A construct validation study. *The American Journal of Family Therapy*, 40, 189-207.
- Freudenthaler, H.H., & Neubauer, A.C. (2007). Modely emoční inteligence. Schulze, R., & Roberts, R.D. (eds.). *Emoční inteligence. Přehled základních přístupů a aplikací* (pp. 53- 72). Praha: Portál.
- Gambill, C.R. (2008). *Emotional intelligence and conflict management style among Christian clergy*. (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database <http://search.proquest.com/docview/304829433>
- Goleman, D. (2000). *Emoční inteligence*. Praha: Columbus.
- Jelínek, J. (2015). *Emoční inteligence a její srovnání u heterosexuálních a homosexuálních jedinců*. (Diplomová práce). Dostupné 19. 11. 2015 z <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/150966/>
- Jordan, P.J., & Troth, A.C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218.
- Kilmann, R.H., & Thomas, K.W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37, 971-980.
- Kilmann, R.H., & Thomas, K.W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict handling behavior: the MODE instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309-325.
- Kreidl, M. (2004). Metody měření reliability a validity. *Socioweb*. Dostupné 2. 12. 2015 z <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=153&lst=103>
- Křivohlavý, J. (2008). *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál.
- Lopes, P.N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18(1), 132-138. Dostupné 13. 8. 2015 z <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3288>
- Lukáčová, H. (2012). *Emotikon a úsudek o emoci pisatele zprávy: role emoční inteligence čtenáře*. (Bakalářská práce) Dostupné 12. 8. 2015 z http://is.muni.cz/th/65211/fss_b/

MacCann, C. (2006). *New Approaches to Measuring Emotional Intelligence: Exploring Methodological Issues with Two New Assessment Tools*. Sydney: Faculty of Science, University of Sydney.

MacCann, C., Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2003). Psychological assessment of emotional intelligence: A review of self-report and performance-based testing. *The international Journal of Organizational Analysis*, 11 (3), 247-274.

MacCann, C. & Roberts, R.D. (n.d.) The brief assessment of emotional intelligence: short forms of the Situational test of emotional understanding (STEU) and Situational test of emotion management (STEM). Technical report. University of Sydney.

MacCann, C. & Roberts, R.D. (2008). New paradigms for assessing emotional intelligence: Theory and data. *Emotion*, 8 (4), 540-551.

Matthews, G., Roberts, R., & Zeidner, M. (2004). Seven myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 5 (3), 179-196.

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R.D. (2003). *Emotional Intelligence : Science and Myth*. Cambridge: MIT Press.

Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence. In Bar-On, R., & Parker, J.D.A. (eds.). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2008). Emotional intelligence. New ability or eclectic traits? *American Psychologist*. 63 (6), 503-517.

Michálek J. (2013). *Komunikační dovednosti jako protektivní faktor sociálního zdraví*. (Bakalářská práce)- Dostupné 3. 12. 2015 z <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/handle/11025/8067/BP%20-%20Jakub%20Michalek.pdf?sequence=1>

Mills, L.B. (2009). A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3 (2), 22-38.

Morrison, J. (2008). The relationship between emotional intelligence competencies and preferred conflict-handling styles. *Journal of Nursing Management*, 16, 974-983.

Murphy, K.R. (2006). *A Critique of Emotional Intelligence: What are the Problems*

and How Can They Be Fixed? New York: Routledge.

Mynaříková, L. (2014). *Detekce lži na základě sledování verbálního a neverbálního chování*. (Disertační práce). Dostupné 13. 8.2015 z <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/104811/>

O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (5), 788-818.

Petrides, K.V., & Furnham, A. (2000). Gender differences in measured and self-estimated trait emotional intelligence. *Sex roles*, 42(5/6), 449-461.

Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.

Rahim, M.A., & Magner, N.R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its variance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.

Rahim, M.A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J.-H., Yu, Ch.-S., Chan, K.A. ... Wyk, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The international Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.

Salovey, P., Brackett, M.A., & Mayer, J.D. (2007). *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model (2nd ed.)*. Port Chester: Dude Publishing.

Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14(6), 281-285.

Schaubhut, N.A. (2007). *Technical brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Description of the updated normative sample and implications for use*. Dostupné 15. 7. 2015 z <https://www.psychometrics.com/docs/tki%20technical%20brief.pdf>

Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126-136.

Schröder-Abé, M., & Schütz, A. (2011). Walking each other's shoes: Perspective taking mediates effects of emotional intelligence on relationship quality. *European Journal of Personality*, 25, 155-169.

Schulze, R., Roberts, R.D., Zeidner, M., & Matthews, G. (2007). Teorie, měření a

- aplikace emoční inteligence: Referenční rámec. In Schulze, R., & Roberts, R.D. (eds.). *Emoční inteligence. Přehled základních přístupů a aplikací* (pp. 25-52). Praha: Portál.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Bobik, Ch., Coston, T.D., Greeson, C., Jedlicka, Ch., Rhodes, E., & Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 523-536.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, E., Haggerty, D., Cooper, J., Golden, D. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Soukup, P. (2006). Čím větší, tím lepší (aneb mýty o reliabilitě). *Socioweb*. Dostupné 2. 12. 2015 z <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=242&lst=1>
- Štursová, T. (2012). *Citová vazba a konfliktní styl v partnerských vztazích*. (Diplomová práce). Dostupné 29. 11. 2015 z http://is.muni.cz/th/174304/fss_m_a2/?lang=en:id=215825
- Ting-Toomey, S., & Oetzel, J.G. (2001). *Managing intercultural conflict effectively*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and conflict management: Reflection and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (n.d.). Thomas Kilmann Conflict Mode instrument. Profile and interpretation. Dostupné 13. 7. 2015 z http://www.kilmanndiagnostics.com/sites/default/files/TKI_Sample_Report.pdf
- Troth, A.C. (2009). A model of team emotional intelligence, conflict, task complexity and decision making. *International Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 26-40.
- Van de Vliert, E., & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33(1), 199-209. Dostupné 14. 11. 2015 z http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/toward_theory-based_measures_of_conflict_management.pdf
- Van Rooy, D. L., Alonso, A., & Viswesvaran, C. (2005). Group differences in emotional intelligence scores: Theoretical and practical implications. *Personality and Individual Differences*, 38(3), 689-700.
- Wall, J.A., & Callister, R.R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.

Womack, D. F. (1988). Assessing the Thomas-Kilmann conflict mode survey. *Management Communication Quarterly*, 1 (3), 321-349.

Yu, C-S., Sardesai R.M., & Lu, J. (2006). Relationship of emotional intelligence with conflict managements styles: an empirical study in China. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 3, 19-29.

Zhang, Q., Andreychik, M., Sapp, D., & Arendt, C. (2014). The dynamic interplay of interaction goals, emotions, and conflict styles: Testing a model of intrapersonal and interpersonal effects on conflict styles. *International Journal of Communication*, 8, 534-557.

7 Seznam obrázků

Obrázek 1. Konfliktní styly dle Thomase a Kilmanna.	28
Obrázek 2. Integrativní a distributivní dimenze konfliktních stylů.	30
Obrázek 3. Věkové složení výzkumného souboru.....	40
Obrázek 4. Věkové složení výzkumného souboru.....	41
Obrázek 5. Rosemanova teorie posuzování emocí.	44
Obrázek 6. Grafické znázornění výsledků testu TKI.....	51
Obrázek 7. Rozložení skóre v testu STEU, porovnání s normálním rozdělením.	53
Obrázek 8. Rozložení skóre v testu STEM-B, porovnání s normálním rozdělením	54
Obrázek 9. Rozložení skóre u jednotlivých konfliktních stylů v testu TKI.	56
Obrázek 10. Rozložení skóre vyváženosti profilu TKI.	57

8 Seznam tabulek

Tabulka 1. Hrubé skóre a interpretační rozpětí testu TKI.	50
Tabulka 2. Hrubé skóre a rozpětí naměřené v testu TKI.....	55
Tabulka 3. Reliabilita subškál testu TKI.....	58
Tabulka 4. Vztah skóre v testu STEM respektive STEU a vyvážeností profilu v testu TKI.....	59
Tabulka 5. Vztah skóre v testu STEM respektive STEU a konfliktními styly Soupeření a Vyhýbání.....	60
Tabulka 6. Vztah skóre v testu STEM respektive STEU a konfliktními styly Spolupráce a Kompromis.....	62
Tabulka 7. Vztah skóre v testu STEM respektive STEU a konfliktním stylem Přizpůsobování.....	63

9 Seznam zkratek

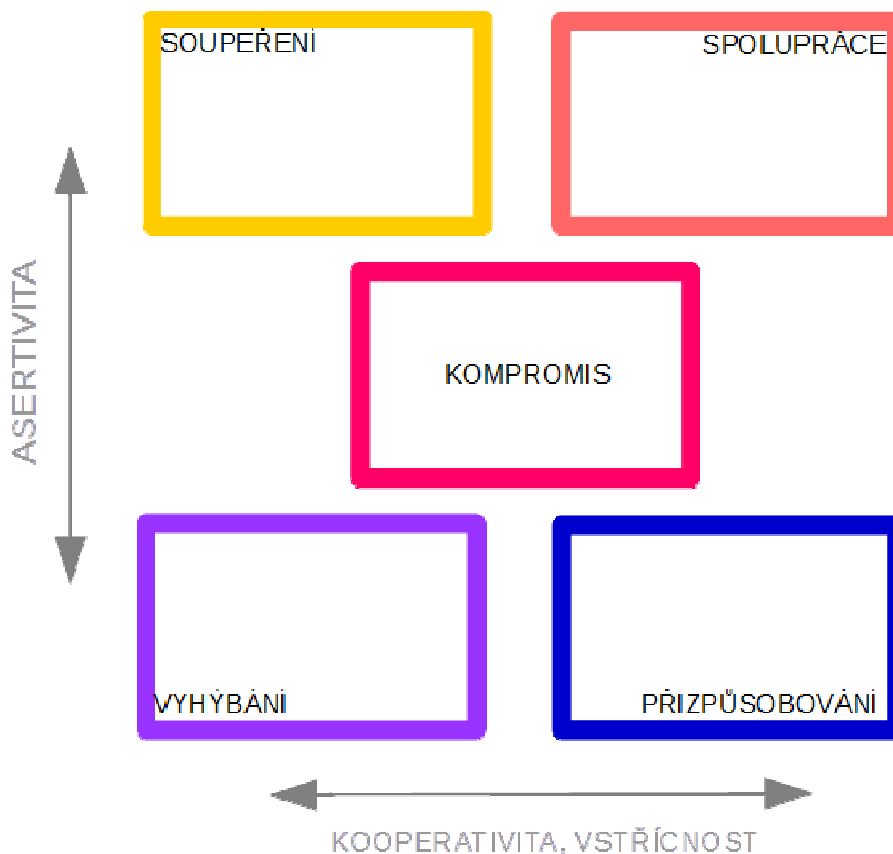
EI	Emoční inteligence
STEU	Situational Test of Emotional Understanding
STEM-B	Situational Test of Emotional Management - Brief
TKI	Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument (MODE – management of differences exercise)
EQ	Emotional Quotient
EQ-I	The Emotional Quotient Inventory
MSCEIT	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
WEIP	Workgroup Emotional Intelligence Profile
SEIS	Schutte Emotional Intelligence Scale
ECI	Emotional Competence Inventory
ROCI-II	Rahim Organizational Conflict Inventory – II

Příloha 1.

Test konfliktních stylů Thomase a Kilmanna Profil a interpretace

Pět stylů řešení konfliktů

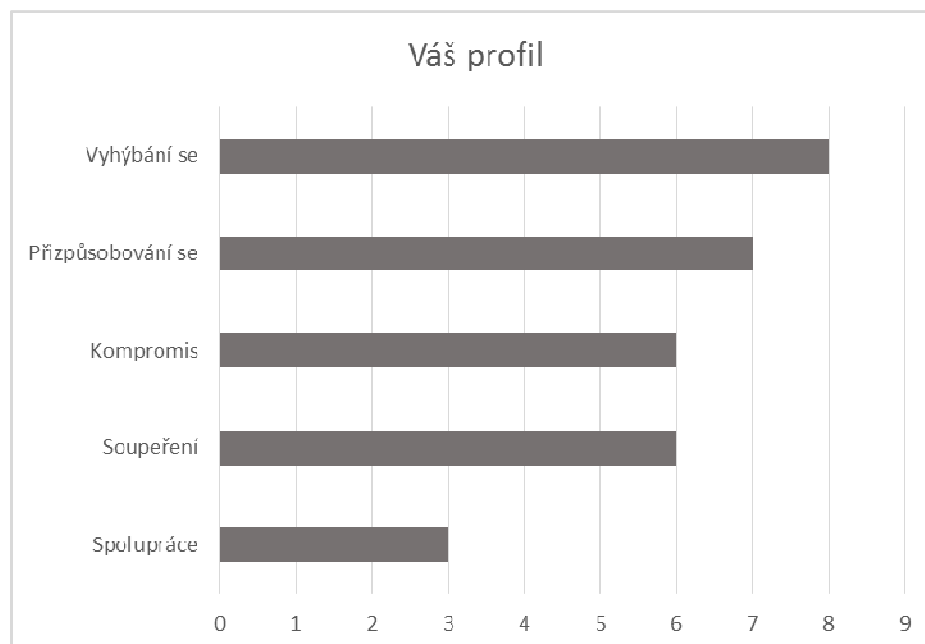
Test konfliktních stylů Thomase a Kilmanna hodnotí chování člověka v konfliktních situacích, tedy situacích, kde se zájmy dvou lidí zdají být neslučitelné. V konfliktních situacích můžeme chování člověka posuzovat podle dvou základních dimenzí: (1) asertivity, tedy míry, v níž jedinec usiluje uspokojení svých potřeb a zájmů, a (2) kooperativity, vstřícnosti, tedy míry, v níž usiluje o naplnění potřeb a zájmů druhého. Tyto dvě dimenze mohou být využity k definování pěti stylů zvládnání konfliktu. Těchto pět konfliktních stylů je ukázáno níže:



Váš TKI profil

Váš profil v testu TKI znázorněný v grafu níže ukazuje, jaký repertoár konfliktních stylů používáte v konfliktech, kterým čelíte. Vaše výsledky jsou seřazeny od nejvyššího k nejnižšímu, tedy nejvýše umístěný styl používáte nejčastěji.

Je důležité říct, že neexistuje jeden „správný“ styl řešení konfliktů. Většina z nás používá všechny, jen různou měrou. Skoro každý člověk má však tendenci využívat některý ze stylů častěji, někdo má i jasného favorita. Užitečné pro Vás může být uvědomit si, který styl užíváte jak často, a jaké to pro vás může mít výhody a nevýhody (to je i stručně nastíněno v popisu stylů níže). Tento repertoár stylů také není neměnný, pokud s ním nejste spokojeni, je možné pracovat na tom, abyste některé z nich posílili či naopak upozadili.



Charakteristika stylů

SOUPEŘENÍ (V popularizovaných verzích testu styl nazýván „žralok“ nebo „lev“).

Soupeření znamená prosazování svých cílů na úkor druhého, dosažení vlastních cílů je pro člověka podstatnější než udržení vztahu s druhým. Je to styl vysoce asertivní a nekooperativní. Soupeřící člověk se snaží druhým vnutit své stanovisko či pohled na věc, užívá agresivnější komunikaci, snaží se získat kontrolu nad diskusí. Konflikt je vnímán jako otázka výhry nebo prohry, druhý člověk jako soupeř.

Jeho užití je vhodné např. v situacích, kdy člověk potřebuje rozhodnout rychle, nebo potřebuje prosadit nepopulární rozhodnutí, když jde o zásadní otázku a on si je jistý, že má pravdu, nebo když ví, že by druhá strana jeho kooperativnějšího jednání

zneužila.

Nadměrné využívání tohoto stylu může vést k nedostatku zpětné vazby od druhých, spolupracovníci se mohou bát přiznat neznalost či nejistotu. Může vyústit v to, že je člověk obklopen samými „Ano-pane“ lidmi. V důsledku může vést k osamělosti a problémům ve vztazích.

Naopak nedostatečné využívání vede k tomu, že má člověk málo vlivu, k pomalému jednání a řešení problémů a také k zamlčování názorů.

SPOLUPRÁCE (styl „sova“)

Spolupráce znamená, že člověk spolu s druhým hledá tzv. výhra-výhra řešení, tedy řešení, které naplno uspokojí obě strany. Jedná se o styl asertivní i kooperativní. Člověk využívající spolupracující styl vnímá konflikt jako problém k řešení. Součástí stylu je důvěra v sílu konsensu, sdílení informací a porozumění. Lidé využívající hodně spolupráci vnímají druhé jako spojence či potenciální spojence, umějí naslouchat a stavět na nápadech druhých. Oceňují inovaci, otevřenou mysl, konsensus. Problém je při spolupráci prozkoumán, jsou identifikovány zájmy obou stran, a pak společně hledána taková alternativa, která oba tyto zájmy naplňuje.

Výhodou užití tohoto stylu jsou maximální zisky pro obě strany a fakt, že se dlouhodobě jeho využívání vyplácí. Nevýhodou je časová náročnost a to, že vyžaduje trpělivost. Je vhodný v situacích, kdy zájmy obou stran jsou příliš důležité na to, aby byly osekány kompromisem, když chce člověk zjistit, jak na věc nahlízejí ostatní, nebo když chce získat loajalitu druhých skrze zapojení jejich pohledu či zájmu do řešení.

Při jeho nadměrném využívání je rizikem ztráta času při přílišném diskutování o problému, plýtvání časem a energií; dále zbytečné odkládání řešení či rozhodnutí; může s sebou nést rozptýlení zodpovědnosti; někteří lidé také mohou tohoto přístupu zneužívat (důvěry, otevřenosti, která je s ním spojena).

Naopak při nedostatečném využívání tohoto stylu může člověk zjistit, že druzí nejsou loajální k jeho rozhodnutím, jelikož jejich názory nebyly vzaty v potaz, a přichází také o přínosy společného řešení problémů jako je učení se či společné zisky.

KOMPROMIS (styl liška)

Kompromis znamená, že se hledá takové stanovisko, které do určité míry vyhovuje oběma stranám, obě musí trochu ustoupit, něčeho se vzdát. Je uprostřed jak v míře asertivity, tak v míře kooperativity. Jedná se o řešení stylem „něco za něco“.

Jeho využití je vhodné tehdy, když máme málo času; dále když jsou cíle poměrně důležité, ale ne zas natolik, aby nám stály za neshody spojené s asertivnějším stylem; když proti sobě stojí dvě zhruba stejně silné strany se vzájemně se vylučujícími cíli; když chceme docílit dočasného řešení složité záležitosti; a také jako záložní řešení, pokud spolupráce či soupeření selžou. Nevýhodou jeho užití je to, že kompromis bývá často stranami vnímán jako prohra, lidé často více vnímají to, čeho se vzdali, než to, co získali. Dá se hodnotit jako řešení prohra-prohra.

Při jeho nadměrném využívání je rizikem, že se člověk tak soustředí na technická a taktika kompromisu, že ztrácí ze zorného pole problém v celé jeho šíři; může se tak stát, že jsou zanedbány hodnoty, principy, či dlouhodobé cíle. Dalším

rizikem je vytvoření cynického, veksláckého klimatu – důraz na něco za něco, smlouvání, může vytvořit klima podryvající vzájemnou důvěru a odvádět pozornost od principu sporu.

Naopak je-li využíván nedostatečně, přichází člověk o možnost získat pro sebe alespoň část toho, oč usiluje, a může se snaže dostat do oboustranně destruktivních a neplodných hádek a sporů.

VYHÝBÁNÍ (styl „želva“ nebo také „hlemýžď“)

Vyhýbání je neasertivní a nekooperativní. Když se člověk vyhýbá, nesleduje přímo zájmy své ani druhé strany, konflikt přímo neřeší. Může mít formu tváření se, že konflikt neexistuje, diplomatického vyhnutí se tématu, odložení problému na později, nebo jednoduše stažení se z ohrožující situace. Často vyplývá z (nepřiměřeného) přesvědčení, že je beznadějně snažit se konflikt řešit, z pocitu bezmoci.

Výhodou vyhýbavého řešení je šetření energií, zachování klidu a pohody. Naopak nevýhodou fakt, že to, že se problému člověk vyhne, neznamená, že zmizí – vnitřně v něm konflikt stále je.

Užít této strategie je vhodné v situacích, kdy se jedná o nepodstatnou záležitost, či je zapotřebí řešit zásadnější věci, dále když člověk cítí, že jeho šance na dosažení svých cílů jinými styly jsou mizivé; když náklady potenciálního soupeření se nevyrovnají ziskům z dosažení cíle; když je potřeba, aby se lidé uklidnili, chceme zmírnit tenzi v kolektivu; nebo když někdo jiný může situaci vyřešit efektivněji.

Nadužívání tohoto stylu vede k tomu, že má člověk malý vliv na věci; může také vytvářet atmosféru našlapování po špičkách, kdy je neúměrně energie věnováno vyhýbání se problému.

Naopak nedostatečné využívání může vést k tomu, že člověk řeší příliš mnoho věcí, neumí je nechat být.

PŘIZPŮSOBOVÁNÍ (styl „medvídek“)

Přizpůsobování se je pasivní styl zaměřený na udržení vztahu s druhým. Je neasertivní a kooperativní – je tedy opakem soupeření. Když se jedinec přizpůsobuje, zanedbává své vlastní potřeby a zájmy, aby uspokojil zájmy a potřeby druhé osoby; může zde být prvek sebeobětování.

Výhodou tohoto stylu jsou dobré mezilidské vztahy, ale cenou, kterou za to člověk platí, je potlačení sebe sama, svých potřeb. Další nevýhodou jsou nízké výsledky ve smyslu neprosazení svých zájmů. Tento styl je vhodné využít tehdy, když je daná věc mnohem důležitější pro druhou stranu než pro jednajícího; dále když člověk ví, že nemá pravdu, nezná správné stanovisko; když si chce vybudovat sociální podporu pro jiné, pozdější situace; když je pro člověka mnohem důležitější udržet dobrý vztah s druhým než dosáhnout svého; nebo také když chce člověk nechat druhého, aby se poučil ze svých chyb.

Při přehnaném využívání tohoto stylu dochází k tomu, že nápady a názory člověka nedojdou sluchu ostatních, člověk má menší vliv, druzí jej méně respektují a věnují mu méně pozornosti. Jeho rozhodnutí pak nemusí být respektována.

Při nedostatečném využívání naopak mohou trpět vztahy s druhými (chybí gesta dobré vůle), člověk nemusí umět přiznat chybu, neumí vzdát soupeření. Lidé jej

mohou vnímat jako nerozumného.

Příloha 2.

Thomas-Kilmann MODE instrument (TKI)

(Instrukce) Zamyslete se nad situacemi, kdy se Vaše přání liší od přání druhého člověka. Jak v takových situacích obvykle reagujete?

Níže naleznete dvojice tvrzení, která popisují možné chování v takových situacích. Vždy vyberte jedno z těchto dvou tvrzení, které je pro Vaše chování co nejtypičtější. Často Vás nemusí ani jedno z nich přesně vystihovat, vyberte pak to chování, které byste spíše použili.

1

- Jsou chvíle, kdy nechávám odpovědnost za řešení problémů druhým.
- Spíše než vyjednávat o tom, na čem se neshodneme, se snažím zdůrazňovat to, na čem se shodujeme.

2

- Snažím se najít kompromisní řešení.
- Snažím se zabývat všemi starostmi - mými i druhého.

3

- Při sledování svých cílů bývám neústupný/á.
- Snažím se druhého upokojit a neohrozit náš vztah.

4

- Snažím se najít kompromisní řešení.
- Někdy obětuji svá vlastní přání ve prospěch druhého.

5

- Při hledání řešení vždy vyhledávám pomoc druhého.
- Snažím se dělat vše pro to, abych se vyhnul/a zbytečnému napětí.

6

- Snažím se nevyvolávat situace, které jsou mi nepříjemné.
- Snažím se prosadit svůj názor.

7

- Snažím se problém odložit, dokud nebudu mít čas si ho promyslet.
- Vzdávám se některých svých požadavků výměnou za jiné.

8

- Při sledování svých cílů bývám neústupný/á.
- Snažím se své obavy a problémy dát okamžitě najevo.

9

- Mám pocit, že ne vždy stojí za to dělat si starosti kvůli rozdílným názorům.
- Vynakládám určité úsilí, abych dosáhl/a svého.

10

- Při sledování svých cílů bývám neústupný/á.
- Snažím se najít kompromisní řešení.

11

- Snažím se své obavy a problémy dát okamžitě najevo.
- Snažím se druhého upokojit a neohrozit náš vztah.

12

- Někdy se vyhýbám zastávání názorů, které by vyvolaly spor.
- Nechám druhého zastávat některá z jeho stanovisek, pokud on mě nechá zastávat některá z mých.

13

- Navrhuji střední cestu.
- Naléhám, aby bylo po mém.

14

- Sdělím druhému své představy a požádám ho, aby mi sdělil své.
- Snažím se druhému vysvětlit logiku mého názoru a jeho výhody.

15

- Snažím se druhého upokojit a neohrozit náš vztah.
- Snažím se dělat vše pro to, abych se vyhnul/a zbytečnému napětí.

16

- Snažím se nezranit city druhého.
- Snažím se druhého přesvědčit o výhodách mého názoru.

17

- Při sledování svých cílů bývám neústupný/á.
- Snažím se dělat vše pro to, abych se vyhnul/a zbytečnému napětí.

18

- Když to druhému udělá radost, nechám ho, ať si stojí za svým.
- Nechám druhého zastávat některá z jeho stanovisek, pokud on mě nechá zastávat některá z mých.

19

- Snažím se své obavy a problémy dát okamžitě najevo.
- Snažím se problém odložit, dokud nebudu mít čas si ho promyslet.

20

- Snažím se okamžitě probrat naše neshody.
- Snažím se najít férovou kombinaci zisků a ztrát pro obě strany.

21

- Když přistupuji k vyjednávání, snažím se brát ohledy na city druhého.

- Vždy se přikláním k přímé diskusi o problému.

22

- Snažím se najít takové stanovisko, které je střední cestou mezi stanoviskem mým a druhého.
- Prosazuji svá přání.

23

- Často mi záleží na tom, aby byla uspokojena všechna naše přání.
- Jsou chvíle, kdy nechávám odpovědnost za řešení problémů druhým.

24

- Pokud se zdá, že je pro druhého jeho názor důležitý, snažím se mu vyhovět.
- Snažím se druhého přivést ke kompromisu.

25

- Snažím se druhému vysvětlit logiku mého názoru a jeho výhody.
- Když přistupuji k vyjednávání, snažím se brát ohledy na city druhého.

26

- Navrhuji střední cestu.
- Často mi záleží na tom, aby byla uspokojena všechna naše přání.

27

- Někdy se vyhýbám zastávání názorů, které by vyvolaly spor.
- Když to druhému udělá radost, nechám ho, ať si stojí za svým.

28

- Při sledování svých cílů bývám neústupný/á.
- Při práci na řešení obvykle vyhledávám pomoc druhého.

29

- Navrhuji střední cestu.
- Mám pocit, že ne vždy stojí za to dělat si starosti kvůli rozdílným názorům.

30

- Snažím se nezranit city druhého.
- Vždy sdílím problém s druhým člověkem, abychom jej mohli společně vyřešit.

Příloha 3

Situational test of emotional management – Brief (STEM-B)

(V realizovaném výzkumu nadepsán jako „Nejefektivnější chování ke zvládnutí emocí a řešení problémů“)

(Instrukce) V této části testu Vám vždy bude stručně popsána emocionální situace a následně budete ze čtyř možných odpovědí vybírat jednání, které je podle Vás nejefektivnější ke zvládnutí emocí, které osoba prožívá, a také k řešení problémů, se kterými se v této situaci setkává. Ačkoli někdy může být přijatelných více odpovědí, vyberte vždy právě jednu, která je v takové situaci nejúčinnější. Pamatujte, že nevybíráte, jak byste se zachovali Vy, nebo jaké by bylo nejhezčí chování, ale volíte nejefektivnější odpověď na danou situaci.

1. Veronika a Katka spolu několik let sdílely kancelář, ale Veronika dostala novou práci a Katka s ní ztratila kontakt. Jaký krok by byl pro Katku nejefektivnější?

- přijmout, že Veronika odešla a přátelství skončilo
- zavolat Veronice a pozvat ji na oběd nebo kávu
- zavolat Veronice a domluvit s ní setkání, ale také se spřátelit s její nástupkyní
- trávit čas poznáváním ostatních kolegů v kanceláři a navazovat nová přátelství

2. Radimovi zbývá jen pár let do důchodu. Dozví se, že jeho pozice bude zrušena, ačkoli stále bude mít práci, s méně prestižní rolí. Jaký krok by byl pro Radima nejefektivnější?

- pečlivě zvážit své možnosti a probrat je s rodinou
- promluvit o tom se svým šéfem nebo vedením firmy
- přijmout situaci, ale stále cítit hořkost
- opustit toto zaměstnání

3. Šimon nastoupil do nové práce, kde nikoho nezná, a zdá se mu, že nikdo není příliš přátelský. Jaký krok by byl pro Šimona nejefektivnější?

- užívat si zábavu se svými přáteli po práci
- soustředit se to, aby odváděl v novém zaměstnání dobrou práci
- snažit se sám s kolegy mluvit a být přátelský
- odejít z práce a najít si jinou s lepší atmosférou

4. Andrej se odstěhoval z města, kde má rodinu a přátele. Zjistil, že se jeho přátelé snaží udržovat kontakt mnohem méně, než očekával. Jaký krok by byl pro Andreje nejefektivnější?

- zkusit se přizpůsobit životu v novém městě zapojením se do různých klubů a aktivit
- snažit se kontaktovat je sám, ale zároveň i poznávat lidi v novém městě
- zapomenout na staré přátele, kteří se ukázali jako nespolehliví
- říct přátelům, že ho zklamali, protože ho nekontaktují

5. Kryštof byl dlouhou dobu v cizině a přijel navštívit rodinu. Tolik se toho změnilo, že si připadá být stranou, opomíjený. Jaký krok by byl pro Kryštofa nejefektivnější?

- nedělat nic – všechno se brzy vyřeší samo
- říct rodině, že se cítí ostrčený
- trávit čas posloucháním a snažit se znovu zapojit
- uvědomit si, že vztahy se časem mohou měnit

6. Daniel získal prestižní místo v jiné zemi, než žije jeho rodina, s nímž si je blízký. S manželkou se rozhodli, že přestěhování stojí za to. Jaký krok by byl pro Daniela nejefektivnější?

- uvědomit si, že se o místo neměl vůbec ucházet, pokud se nechtěl stěhovat
- vymyslet způsob, jak zůstat v kontaktu, například pravidelné týdenní telefonáty nebo posílání emailů
- přemýšlet o těch skvělých příležitostech, které tato změna nabízí
- místo nepřijmout

7. Monika zvedne telefon a dozví se, že její blízcí příbuzní jsou v nemocnici v kritickém stavu. Jaký krok by byl pro Moniku nejefektivnější?

- vyplakat se a nechat průchod svým pocitům tak dlouho, jak potřebuje
- promluvit si s rodinou, aby se uklidnila a zjistila, co se děje, a poté navštívit nemocnici
- není nic, co by mohla udělat
- navštívit nemocnici a zeptat se zdravotníků na jejich stav

8. Šárka se svým synovcem nemluvila už několik měsíců, přitom když byl mladší, byli si velmi blízcí. Zavolá mu, ale on má čas s ní mluvit sotva pět minut. Jaký krok by byl pro Šárku nejefektivnější?

- uvědomit si, že synovec dospívá a možná už nechce trávit tolik času s rodinou
- naplánovat si, že se za ním staví osobně, a popovídají si jako dřív
- chápat, že vztahy se mění, ale čas od času mu stále volat
- být kvůli tomu rozčilená, ale uvědomit si, že s tím nemůže nic dělat

9. Míša a její švagrová spolu obvykle docela dobře vycházejí a švagrová jí za malou odměnu pravidelně hlídá dítě. Poslední dobou také zametá pavučiny a komentuje nepořádek v bytě, což Míšu uráží. Jaký krok by byl pro Míšu nejefektivnější?

- říct švagrové, že jí tyto poznámky vadí
- sehnat si jiné hlídání
- být ráda, že má úklid bytu zdarma
- říct švagrové, že má jen hlídat dítě, ne uklízet

10. Josef si je jistý, že jeho společnost je na tom špatně a jeho pozice je ohrožena. Jedná se o velkou společnost a nikdo nic oficiálně neřekl. Jaký krok by byl pro Josefa nejefektivnější?

- zjistit, co se děje, a své obavy probrat s rodinou
- snažit se tvrdě pracovat, aby udržel společnost nad vodou
- začít se ucházet o jiné zaměstnání
- brát tyto události jako příležitost pro nový začátek

11. Markéta se přesunula z malé společnosti do mnohem větší, kde je jen málo osobního kontaktu, který jí chybí. Jaký krok by byl pro Markétu nejefektivnější?

- mluvit s kolegy, snažit se vytvořit si sociální kontakty a získat přátele
- začít si hledat novou práci, aby mohla takové prostředí opustit
- dát tomu čas a věci se samy spraví
- soustředit se na své přátele mimo práci a na kolegy z minulého zaměstnání

12. Náročný klient zabírá hodně Petřina času a potom si vyžádá rozhovor s Petřiným šéfem o jejím výkonu. Ačkoli šéf Petru ujišťuje, že její výkon je v pořádku, cítí se rozčilená. Jaký krok by byl pro Petru nejefektivnější?

- promluvit si o tom s přáteli nebo kolegy
- ignorovat incident a pustit se do dalšího úkolu
- zklidnit se hlubokým dýcháním nebo jít na krátkou procházku
- myslet na to, že byla v minulosti úspěšná, a to, že je tenhle klient náročný, není její vina

13. Milan a Filip spolu většinou na konci pracovního týdne chodívají do kavárny a probírají, co se děje ve firmě. Poté, co Milan začne pracovat v jiné sekci společnosti, přestane do kavárny chodit. Filipovi tato páteční setkání scházejí. Jaký krok by byl pro Filipa nejefektivnější?

- chodit do kavárny nebo jinam s ostatními kolegy
- nedělat si starosti, ignorovat změny a nechat Milana být
- už s Milanem nemluvit
- pozvat Milana znovu, možná na nějaký vhodnější čas

14. Míšina kamarádka Dara se stěhuje do jiné země, aby bydlela se svým přítelem. Byly dobré kamarádky mnoho let a není pravděpodobné, že by se Dara kdy vrátila zpět. Jaký krok by byl pro Míšu nejefektivnější?

- zapomenout na Daru
- trávit čas s jinými přáteli a zaměstnat se nějak
- věřit, že se Dara se svým přítelem brzy vrátí
- postarat se, aby zůstaly v kontaktu přes email, telefon nebo dopisy

15. Helena se k důležitým zdrojům dostala později a je pro to se svou prací hodně pozadu. Její zpráva o plnění úkolu nedostupnost zdrojů vůbec nezmiňuje. Jaký krok by byl pro Helenu nejefektivnější?

- vysvětlit nedostupnost zdrojů řediteli nebo managementu
- uvědomit si, že příště musí víc plánovat dopředu
- zdokumentovat nedostupnost zdrojů ve zprávě o plnění úkolu
- nedělat si s tím starosti

16. Renči kamarádka poukáže na to, že se její malé děti vyvíjejí rychleji než Renčiny. Renča vidí, že to je pravda. Jaký krok by byl pro Renču nejefektivnější?

- probrat to s jinou kamarádkou
- hněvivě vytknout kamarádce, že říká takové věci
- uvědomit si, že děti se vyvíjejí různě rychle
- promluvit s lékařem o tom, jaká rychlost vývoje je normální

17. Jirka během studií pracuje na částečný úvazek. Jeho směny se během týdne mění na poslední chvíli, aniž by to s ním někdo probíral. Jaký krok by byl pro Jirku nejefektivnější?*

- odmítnout pracovat na nových směnách
- zjistit, jestli změny směn mají nějaké smysluplné důvody
- říct nadřízenému, který má jeho směny na starost, že s tím není spokojený
- podrážděně přijmout změny a směny odpracovat

18. Julie neviděla Kristýnu roky a těší se, že spolu stráví víkend mimo město. Kristýna se ale hodně změnila a Julie zjistila, že už pro ni není zajímavou společnicí. Jaký krok by byl pro Julii nejefektivnější?

- zrušit výlet a vrátit se domů
- uvědomit si, že je na čase vzdát se tohoto přátelství a posunout se dál
- pochopit, že lidé se mění, posunout se dál, ale pamatovat si dobré časy
- soustředit se na jiná, více naplňující přátelství

Příloha 4

Situational Test of Emotional Understanding (STEU)

(V realizovaném výzkumu nadepsán jak „Situace a emoce“).

(Instrukce) Následující otázky popisují vždy nějakou situaci a Vaším úkolem je určit, který z pěti nabízených pocitů je nejpravděpodobnějším výsledkem dané situace. Vždy tedy vybíráte jednu z pěti nabízených možností.

Příklad: Klára dostala dárek. Jak se bude Klára pravděpodobně cítit?

a) vystrašená b) naštvaná c) šťastná d) znuděná e) hladová

Pokud byste mysleli, že se Klára bude cítit nejspíše šťastná, zaškrtnli byste variantu c) a pokračovali další otázkou.

1. Arnošt splní náročný pracovní úkol včas a s náklady nepřevyšujícími stanovený rozpočet. Co bude nejspíše cítit?

- Překvapení
- Hrdost
- Úlevu
- Naději
- Radost

2. Janin otravný soused se odstěhuje do zahraničí. Co bude Jana nejspíše pociťovat?

- Lítost
- Naději
- Úlevu
- Smutek
- Radost

3. Romana odjíždí na delší dovolenou a kolegové pro ni uspořádají večírek na rozloučenou. Jaký bude mít Romana nejspíše pocit?

- Překvapení
- Vděčnost
- Hrdost
- Naděje
- Úleva

4. Děje se něco nepříjemného. Nemůže to zastavit ani ten člověk, kterého se to týká, ani nikdo jiný. Ten, koho se to týká, bude pravděpodobně cítit

- Vinu
- Úzkost
- Smutek
- Strach
- Hněv

5. Pokud se nic nečekaného nestane, přestěhuje se Denisy kancelář mnohem blíže k jejímu bydlišti, což by si opravdu přála. Co nyní Denisa pravděpodobně pociťuje?

- Úzkost
- Radost
- Překvapení
- Naději
- Strach

6. Petr zjistil, že si jeho kamarád vypůjčil peníze od několika dalších známých s tím, že potřebuje zaplatit urgentní výdaje, ale vypůjčené peníze poutrácel za nedůležité věci. Co asi Petr v danou chvíli cítí?

- Zlost
- Vzrušení
- Opovržení
- Stud
- Hrůzu

7. Lenčinou prací je řešení problémů, situací, se kterými si ostatní ve firmě neví rady. Nový problém, na kterém nyní pracuje, se jevil jako běžný, jako všechny ostatní, jí se ale nedaří přijít na způsob, jak jej vyřešit. Co bude Lenka nejspíše pociťovat?

- Zmatek
- Frustraci
- Překvapení
- Úlevu
- Úzkost

8. Filipa poprosí jeho kolega Martin, jestli by kvůli němu mohl zalhat o penězích, které Martin zcizil v zaměstnání. Filip odmítne. Co v tu chvíli asi Filip nejspíše pociťuje?

- Rozrušení
- Zlost
- Hrůzu
- Opovržení
- Stud

9. Honza si rád chodil každou sobotu hrát si s dětmi do parku. Letos ale děti mají o sobotách sportovní kroužky a do parku už s ním proto chodit nemohou. Jak se nyní bude nejpravděpodobněji cítit?

- Naštvaný
- Smutný
- Otrávený
- Úzkostný
- Zahanbený

10. Marie shání dům ke koupi. Nyní Marie něčeho lituje. Která z následujících událostí to asi nejspíše mohla způsobit?

- Neučinila nabídku na dům, který chtěla koupit, a teď zjišťuje, jestli už není pozdě.
- Našla tak hezký dům, že jí ani nenapadlo, že by takový mohla najít.
- Nemohla učinit nabídku na dům, který se jí líbil, protože jí banka nedokázala včas vydat hotovost.
- Neučinila nabídku na dům, který chtěla koupit, a mezitím ho koupil někdo jiný.
- Učinila nabídku na dům a nyní čeká, jestli bude její nabídka přijata.

11. Simona pracovala u svého stolu v kanceláři. Stalo se něco, co jí překvapilo. Která z následujících věcí ji nejspíše mohla překvapit?

- Její kolega řekl hloupý vtip.
- Pracovala na novém úkolu, který doposud neřešila.
- Došla k výsledkům, které byly jiné, než očekávala.
- Uvědomila si, že nezvládne práci dokončit.
- Musela pracovat na úkolu, který v práci normálně nedělá.

12. Lukášův malý podnik přitahuje méně a méně zákazníků a on netuší proč. Nezdá se, že by s tím mohl cokoli dělat. Co bude Lukáš asi cítit?

- Strach
- Zlost
- Smutek
- Vinu
- Úzkost

13. Někdo si myslí, že mu jiný člověk úmyslně způsobil něco příjemného. Co bude nejspíše pociťovat?

- Naději
- Hrdost
- Vděčnost
- Údiv
- Úlevu

14. Někdo svým vlastním snažením dosáhl cíle, o který usiloval. Co bude asi cítit?

- Radost
- Naději
- Úlevu
- Hrdost
- Překvapení

15. Nějaká nežádoucí událost se stala méně pravděpodobnou. Osoba, které se týká, bude nyní nejspíše pociťovat

- Lítost
- Naději
- Radost
- Smutek
- Úlevu

16. František se snaží zprovoznit svůj nový mobilní telefon. Obvykle snadno přijde na to, jak používat různé přístroje, ale tenhle telefon se mu nedaří uvést do provozu. Co asi bude v tuto chvíli cítit?

- Úzkost
- Zmatek
- Překvapení
- Úlevu
- Frustraci

17. Ačkoli si dávala pozor, aby se vyhnula všem rizikovým faktorům, onemocněla Marta rakovinou. Šance, že bude nádor nezhoubný, je malá, a cokoli Marta udělá, na věci nic nezmění. Jaký bude asi Martin pociťovat?

- Bude vyděšená.
- Bude cítit úzkost.
- Bude podrážděná.
- Bude smutná.
- Bude cítit naději.

18. Radim a jeho žena si povídají o tom, jak se dnes měli. Během rozhovoru Radima něco překvapí. Která z následujících věcí jej mohla nejspíše překvapit?

- Jeho žena hodně mluví, což obvykle nedělá.
- Jeho žena mluví o věcech, o kterých obvykle nehovoří.
- Jeho žena mu řekla, že má možná špatnou zprávu.
- Jeho žena mu sdělí novinku, která je jiná, než očekával.
- Jeho žena mu vyprávěla vtipnou příhodu.

19. Honzův nadřízený, pod kterým není příjemné pracovat, odchází z firmy. Jaký bude nejspíše Honzův pocit v okamžiku, kdy se to dozví?

- Radost
- Naděje
- Lítost
- Úleva
- Smutek

20. Linda poslední dobou nemůže spát, v jejím životě ale nenastalo nic, co by to vysvětlovalo. Jak se asi bude cítit?

- Bude mít vztek.
- Bude vyděšená.
- Bude smutná.
- Bude cítit úzkost.
- Bude se cítit provinile.

21. Hančin nový šéf změnil všem zaměstnancům pracovní dobu tak, že je nyní méně volná, méně flexibilní. O změně vůbec nenechal diskutovat. Hanka bude pravděpodobně pociťovat

- Nelibost
- Vztek
- Žárlivost
- Překvapení
- Úzkost

22. Někdo je přesvědčen, že mu druhý člověk ublížil, protože je zlý; zároveň si ale myslí, že se se situací, která mu tím byla způsobena, zvládne vypořádat. Co bude ten poškozený člověk nejspíše cítit?

- Opozření
- Vztek
- Zděšení
- Vzrušení
- Stud

23. Miroslav dorazil domů pozdě, až poté, co skončil jeho oblíbený televizní pořad. Zjistí, že jeho přítelkyně pro něj pořad nahrála. Co asi bude Miroslav cítit?

- Překvapení
- Naději
- Hrdost
- Úlevu
- Vděčnost

24. Matouš je v současném zaměstnání šest měsíců. Nyní se stala věc, která způsobila, že něčeho lituje. Která z těchto událostí to asi nejspíše byla?

- Nepožádal o místo, o které stál, a nyní se dozvěděl, že ho získal někdo s nižší kvalifikací.
- Nepožádal o místo, o které stál, a začal hledat podobné místo.
- Zjistil, že už nejsou další možnosti pro povýšení.
- Zjistil, že nezískal místo, které si myslel, že získá.
- Nedověděl se o pozici, o kterou se mohl ucházet, a teď už je pozdě.

25. Janin volejbalový tým tvrdě trénoval a teď vyhrál šampionát. Co bude Jana nejspíše cítit?*

- Naději
- Hrdost
- Úlevu
- Radost
- Překvapení